جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (المشكلات والحلول المقترحة)

The Administrative Practices of Head Academic Departments at Yarmouk University & Jordanian Science and Technology University and Their Relation in Achieving Job Satisfaction (Problems and Suggested Solutions)

إعـــــداد

رامي محمود اسماعيل عبابنه

إشراف الدكتور

محمد علي عاشور

حقل التخصص – إدارة تربوية

الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (المشكلات والحلول المقترحة)

إعداد:

رامي محمود عبابنة

إشراف :

الدكـــتور محـــمد علي عاشـــور

حقل التخصص ــ الإدارة التربوية

2010م

الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي مشكلات وحلول مقترحة

إعداد

رامي محمود عبابنة

بكالوريس معلم الصف، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، 2000م

ماجستير أصول التربية، جامعة اليرموك، كلية التربية، 2003م

قدمت هذه الأطروحة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من كلية التربية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن

وافق عليها

محمد علي عاشور.................................رئيساً ومشرفاً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

حسن أحمد الحياري.................................عضواً

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

نواف موسى شطناوي.................................عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

منيرة محمود الشرمان.................................عضواً

أستاذ مشارك في الادارة التربوية، جامعة اليرموك

عاطف يوسف مقابلة.................................عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية

تاريخ المناقشة 29 / 7 / 2010

الإهـــــــــــــــداء

الى روح والدي الطاهرة............

الى امي الحبيبة الغالية...............

الى اخواني الاعزاء.....................

الى أصدقائي د. رامي الشقران، د. عبدالله الشبول،
د. فاضل هزايمة........

وإلى كل من له فضل علي...............

أهدي إليهم هذا الجهد المتواضع.......................

الباحث

رامي عبابنة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً، طيباً مباركاً، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد أن وفقني الله سبحانه وتعالى في إتمام هذه الأطروحة المتواضعة، فأنني أجد نفسي مطوقة بفضل كبير لعددٍ ممن كان لهم دور هام في إتمام هذا العمل.

فكل الشكر والتقدير الى أستاذي الفاضل الذي نهلت منه المعرفة والعلم والفائدة الدكتور الإنسان محمد علي عاشور، على تفضله قبول الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى ما قدمه لي من معلومات قيمة طيلة إعدادها. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة المتواضعة ليكون لملاحظاتهم الفائدة الكبيرة في إثراء وإغناء أطروحتي وهم: الاستاذ الدكتور حسن الحياري، والدكتورعاطف مقابلة، والدكتور نواف الشطناوي والدكتورة منيرة الشرمان، ومثمناً لهم كل ما سيبدونه لي من ملاحظات تثري هذه الأطروحة.

الباحث

رامي عبابنة

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهـــــــداء	د
الشكر والتقدير	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
الملخص	ك
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	8
أسئلة الدراسة	10
أهمية الدراسة	11
التعريفات الإجرائية والأصطلاحية	12
حدود الدراسة	14
الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة	
الأدب النظري	15
الممارسات الإدارية	15
الرضا الوظيفي	38
مهام القسم الأكاديمي وأهدافه	48
الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات	50
العلاقة بين رؤوساء الاقسام واعضاء هيئة التدريس في الجامعات	53
العلاقة بين الرضا الوظيفي والممارسات الادارية لرؤساء الاقسام	55
خلاصة	57
الدراسات السابقة	59
ملخص الدراسات السابقة	74
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
منهج الدراسة	78
مجتمع الدراسة	78
عينة الدراسة	79

أداة الدراسة	80
صدق الأداة	81
ثبات أداة الدراسة	82
المعيار الإحصائي	83
متغيرات الدراسة	84
إجراءات الدراسة	84
المعالجة الإحصائية	86
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	88
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	95
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	100
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	106
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	111
النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	112
النتائج المتعلقة بالسؤال السابع	114
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	118
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	122
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	124
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	129
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	131
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	132
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع	134
التوصيات	137
قائمة المراجع	138
المراجع العربية	138
المراجع الأجنبية	145
الملاحق	149
الملخص باللغة الانجليزية	169

قائمة الجداول

رقم الجدول		الصفحة
جدول1 :	التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة حسب متغيراتها	79
جدول2 :	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيراتها	80
جدول 3:	معامل ثبات أداة قياس الممارسات الإدارية بطريقة الإختباروإعادة الإختبار والإتساق الداخلي	83
جدول 4:	معامل ثبات أداة قياس الرضا الوظيفي بطريقة الإختباروإعادة الإختبار والإتساق الداخلي	83
جدول 5:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	88
جدول 6:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "التخطيط" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	89
جدول 7:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "التنفيذ" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	91
جدول 8:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "الاتصال والتنظيم" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	92
جدول 9:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "تقويم الأداء" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	94
جدول 10:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية السائدة في الجامعات الأردنية تبعا لمتغيرات الجامعة، والكلية التي يعمل بها، والرتبة الأكاديمية، والخبرة	96
جدول 11:	تحليل التباين المتعدد لأثر الجامعة والكلية والرتبة العلمية والخبرة على مجالات الممارسات الإدارية السائدة في الجامعات الأردنية	97
جدول 12:	تحليل التباين الرباعي لأثر الجامعة والكلية والرتبة العلمية والخبرة على الممارسات الإدارية السائدة في الجامعات الأردنية ككل	98
جدول 13:	المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الرتبة العلمية على التخطيط والتنفيذ	99

جدول 14:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	100
جدول 15:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "طبيعة العلاقة مع إدارة القسم" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	101
جدول 16:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "العلاقة مع الزملاء في العمل" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	102
جدول 17:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "ظروف العمل" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	104
جدول 18:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	105
جدول 19:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا تبعا لمتغيرات الجامعة، والكلية، والرتبة العلمية، والخبرة	107
جدول 20:	تحليل التباين المتعدد لأثر الجامعة، والكلية، والرتبة العلمية، والخبرة على مجالات درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية	108
جدول 21:	تحليل التباين الرباعي لأثر الجامعة، والكلية، والرتبة العلمية، والخبرة على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية ككل	110
جدول22:	المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الرتبة العلمية على العلاقة مع إدارة القسم	110
جدول 23:	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي	111
جدول 24:	التكرارات والنسب المئوية للمشكلات التي تواجه الممارسات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرتبة تنازليا	113
جدول 25:	التكرارات والنسب المئوية للحلول المقترحة للتغلب على المشكلات الإدارية التي تقف عائقا دون تعزيز الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرتبة تنازليا	115

قائمة الملاحق

الملحق	العنوان	الصفحة
الملحق 1	أداة الدراسة بصورتها الأولية (إستبانة آراء المحكمين بصورتها الأولية).	149
الملحق 2	أداة الدراسة الرئيسية بصورتها النهائية (بعد التحكيم).	157
الملحق 3	قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحكّمين للإستبانة (أداة الدراسة).	166
الملحق 4	الكتب الرسمية لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الإستبانات على عينة الدراسة.	167

الملخص

عبابنه، رامي محمود. الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (المشكلات والحلول المقترحة). أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، (2010)، (المشرف: الدكتور محمد علي عاشور).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا، وإلى مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس فيهما، والعلاقة بينهما، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات في الممارسات الإدارية التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا، وتقديم عدد من المقترحات للحد من تلك المشكلات.

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا للعام الدراسي 2010/2009، تكونت من(312) عضو هيئة تدريس.

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج المسحي وقام بتطوير استبانة، تكونت من قسمين هما: قسم الممارسات الإدارية حيث تكون (38) فقرة، موزعة على أربعة مجالات. أما قسم الرضا الوظيفي فتكون من (29) فقرة، موزعة على أربعة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن مستوى الممارسات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا جاءت بدرجة متوسطة.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، تعزى إلى متغيرات الكلية، والرتبة العلمية، والخبرة على الأداة ككل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة ولصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا في مجال التخطيط، والاتصال والتنظيم، في حين لا توجد فروق في باقي المجالات.
3. إن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا جاءت بدرجة كبيرة على مجالات الدراسة كلها.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، والرتبة العلمية، والكلية، في حين توجد فروق حسب متغير الجامعة، ولصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.

5. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين الممارسات الإدارية وبين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

6. أشار أعضاء هيئة التدريس إلى وجود عدد من المشكلات التي تواجه الممارسات الإدارية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، وقدموا عدداً من المقترحات للتغلب عليها.

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات كان من أهمها : إعادة النظر في سياسة التحفيز المعمول بها في هذه الجامعات، وتوسيع قنوات الإتصال والتفاعل في الأقسام الأكاديمية، وضرورة زيادة الفرص لتدريب أعضاء الهيئات التدريسية لإكتساب الخبرات وتشجيعهم على قدراتهم.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية، الرضا الوظيفي، أعضاء هيئة تدريس، الجامعات الاردنية

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

إن المتأمل لأحوال العالم المعاصر يلحظ حدوث تطورات كبيرة ومتسارعة في جميع مجالات الحياة، مما دفع الانسان الى ان يخطو خطوات أبعد من مجرد الحلم بالمستقبل، حيث أخذ يعمل على رسم ملامح هذا المستقبل للسيطرة عليه وتطويعه بما يتناسب مع رغبات الانسان وحاجاته، وبالتالي إلى رقي المجتمع وتقدمه، كما أن السعي لتحقيق التنمية للمجتمع والإرتقاء بكفاءة الافراد، إنما يتوقف على كفاءة الإدارة ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة.

حيث تحتل الإدارة مكانة بارزة في حياة المجتمعات البشرية، وذلك نظرا لما تحققه من فوائد عديدة للمجتمع، فمن خلال الأدارة تتطور المجتمعات وتواكب متغيرات العصر الحديثة. فالإدارة تقوم بحشد الطاقات والإمكانات والقدرات وحثها على التطوير والإبداع والإبتكار. حيث أن العصر الذي نعيشه ونتعامل معه أصبح عصر ثورة المعلومات والتكنولوجيا والإتصالات، ولا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة الفاعلة.

وتعد الإدارة جزءاً من التراث الانساني المتراكم عبر العصور، وهي سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة، فالإدارة في المجتمعات الحديثة عملية هامة، وأداة في توجيه الشعوب والدول نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها (عابدين، 2001).

كما أن الإداريين من أهم فئات المجتمعات المعاصرة، فعلى درجة كفاءتهم وإعدادهم ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم المجتمعات وتطورها، وهذا الامر يتطلب من الإداري أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده، وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها(الطويل، 2006).

أن هذا الدور الذي يقوم به الإداري يزداد خطورة وأهمية عندما يرتبط بالمؤسسات التربوية والتعليمية حيث أنه المسؤول عن وضع السياسات التعليمية وفق فلسفة المجتمع وأهدافه الاستراتيجية، ولذلك ينبغي أن يواكب التطورات المتلاحقة في جميع مجالات الحياة، من خلال أخذه بالاتجاهات الحديثة للإدارة.

وتمثل الجامعات مراكز إشعاع حضاري وعلمي تسعى إلى تنمية المجتمع اقتـصادياً، وعلمياً، وثقافياً، من خلال قيامها بوظائفها الأساسية وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، كما تعد الجامعات رأس الهرم التعليمي في أية دولة من الدول، وهي تتأثر إلى حـد كبير بنوع الإدارة ونوع عملياتها المختلفة، كما أنها تخضع إلـى مجموعـة مـن القـوانين والأنظمة والتعليمات التي يفترض أن لا تعمل على تنفيذها فحسب، بل تحـاول مـن خـلال إدارتها رفع مستوى التشريعات من أجل خدمة وتحسين أوضاع العاملين فيهـا ورفـاهيتهم، وذلك بالاستجابة لاحتياجاتهم وتوفير الخدمات العامة لهم (زاهر، 2000).

ويشكل التعليم الجامعي أهمية كبيرة لأنه يتعلق بإعداد القوى البشرية ذات المهـارات العلمية المؤهلة، لتسخير المعرفة لخدمة الاحتياجات الاجتماعية والضرورية لإحداث التقـدم العلمي، كما أن الجامعة في الوقت نفسه المحرك الرئيس للتكنولوجيا والإنتـاج، لـذا فـإن

الجامعة هي موضع ثقة المجتمع كقوة محركة للتنمية، فهي أكثر من مجرد مكان للتعليم والتعلم(الخواجا،2004).

وتحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في الجامعات، إذ إنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري ، أو في سلوك العاملين ، أو في الوسائل والأساليب الإدارية ، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً. لذا يمكن القول أن الإدارة الفعَّالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم (زاهر، 2000).

ورغم اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للإدارة، إلا أنه يمكن إجمالها بعنصرين: العنصر التنظيمي، والعنصر البشري (الإنساني). فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري، فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة (عريفج،2003).

وانطلاقاً من ذلك فإن مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في الجامعات التي تمثل رأس الهرم التعليمي تتأثر إلى حد كبير بنوع الإدارة ونوع عملياتها المختلفة، كما أنها تخضع إلى

مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفترض ألا تعمل على تنفيذها فحسب، بل تحاول من خلال إدارتها رفع مستوى التشريعات قلباً وقالباً من أجل خدمة وتحسين أوضاع العاملين فيها ورفاهيتهم، وذلك بالاستجابة لاحتياجاتهم وتوفير الخدمات العامة لهم(عطوي،2001).

وتتكون الجامعات من كليات، وأقسام، ودوائر، ومراكز، بحيث تعمل جميعها وفق خطط الجامعة، سعياً لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية، وتبرز أهمية الأقسام الأكاديمية في الكليات من دورها في عملية التدريس، والبحث العلمي، وتقديم الدراسات، والبرامج التي تخدم المجتمع المحلي.

وتحتل الأقسام الأكاديمية في الجامعات موقعاً مهماً، فعلى الرغم من كونها أصغر وحدة من وحدات التنظيم الجامعي، إلا أنها تشكل حجر الزاوية في الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدى رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية؛ فعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة، من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، وغيرها من القرارات التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية (Rita.1998).

فعلى مستوى الأقسام الأكاديمية يتفاعل أعضاء هيئة التدريس والطلبة، ويتلقوا التوجيه والتقويم، ويتم تحديد ودراسة سبل الإسهام في تنمية البيئة والمجتمع، كما أن الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، لا يتم إلا من خلال الأقسام العلمية (محجوب، 2004).

وإدارة القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات رئيس القسم واستعداداته، فهو يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم، المخطط لها، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء، سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين ، والموضح لمسئولياتهم، وبصفة عامة فهو المسئوول عن إدارة شئون القسم (Maerten,2001).

ويوصف رؤساء الأقسام بأنهم قادة إداريون تناط بهم مهام حيوية، ولهم دور فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة، فهم الذين توكل إليهم إدارة جميع الجهود والقوى ضمن إطار عملهم، ويرتبط نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها بالكيفية التي يدير بها رؤساء الأقسام الأعمال الإدارية كل في موقعه، بحيث تشكل الكل المتكامل للمؤسسة، كما ويرتبط نجاحها بالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس، وتحسين ظروف العمل، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم، والعمل على إشباع رغباتهم وتحقيق طموحهم (بخاري، 1994).

ويحسب قانون الجامعات الأردنية رقم (42) وتعديلاته (2001)، وقانون جامعة اليرموك رقم (25) لعام (1985)، وقانون جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية رقم (31) لعام (1986)، فإن اختصاصات مجلس القسم هي: اقتراح الخطط الدراسية التي تؤدي لمنح الدرجة العلمية والشهادة، وتنظيم شؤون التدريس والبحث والإرشاد، واقتراح البرامج التطبيقية وخطط التوسع، واقتراح تعيين، وترقية، وتثبيت، ونقل، وإنتداب، وإعارة، وإجازة، وإيفاد أعضاء هيئة التدريس في القسم، والإشراف على تنظيم الدراسة في القسم وتقييمها، بما في ذلك نتائج

الامتحانات بعد صدورها، والإشراف على الإرشاد الأكاديمي للطلبة، وإعداد مشروع موازنة القسم(دليل جامعة اليرموك، 2009).

وبما أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يقومون بممارسات إدارية، متعددة ومتنوعة تتركـز في الأساس على أعضاء هيئة التدريس والطلبة، فإن مدى إتقانهم لتلك الممارسـات، ومـدى تمكنهم من القيادة الفعالة، سيؤثر ذلك على مستوى أداء أعضاء هيئة لتدريس داخـل القـسم، وحتى مستوى تميز الطلبة، فالأساليب القيادية التي تتبع، وطرق التعامل مع أعـضاء هيئـة التدريس، والاهتمام بهم، سيؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

وتعد الممارسات الإدارية الفعالة وسيلة هامة يتبعها المدراء لكي يبثوا في مرؤوسـيهم القيم والمثل وأنماط السلوك الايجابي ويجعلونهم يشعرون بالرضا عن عملهم، وينتج عن ذلك أن تسود حالة من التوافق بين المدراء ومرؤوسيهم، وبالتالي تنجح المنظمة في تحقيق أعمالها المختلفة (Scarapell & Killer,2008).

وأن ممارسة رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المهنية، وأدائها على النحو المنشود، من شأنه أن يؤدى إلى تعزيز الإنتاجية، وترقية البحث وتحسين التدريس، وتدعيم إسهامهم في أنـشطة خدمـة المجتمـع، وبالتـالي تحقيـق كثيـر مـن أهـداف المؤسـسة الجامعيـة (محجوب،2004).

وينظر إلى الرِّضا الوظيفي باعتباره موضوعا إداريًا مهما في المنظمـات الخاصـة والحكومية، وذلك لارتباطه بموضوع الأداء، والإنتاجية، والولاء التنظيمي، ورغم وضـوح موضوع الرضا الوظيفي من الناحية النظرية، فإن ارتباطه بكثير مـن المتغيـرات الداخليـة والخارجية للمنظمة يجعله موضوعا متغيرا لا يمكن التوصل لنتائج حوله من دراسات تطبيقية قليلة(العكش والحسين،2005).

وتنبع أهمية الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من كونه الأساس في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي لهم، مما ينعكس ايجابياً على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية، وهذا ما دعا علماء النفس الى القول بأن الإنتاجية ليست وحدها محك النجاح الوظيفي، لأن العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العامل، وهو العنصر الوحيد الذي لا يتغاضى عنه بسهولة، كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً في إعداده ونشأته (الشريدة، 2002).

وجاء الإهتمام بدراسة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك نتيجة لزيادة الشعور بأهمية الرضا الوظيفي لديهم أثناء ممارستهم لمهامهم، ولما لأعضاء هيئة التدريس من أدوار في رسم المستقبل لمجتمعاتهم، وللقوة التي يملكونهـا فـي تطوير ونقل الأهداف والغايات لمؤسسات التعليم العام (طناش، 1990).

ويمكن الإشارة إلى أن متغير الرضا الوظيفي لأعضاء هيئـة التـدريس مـن أبـرز المتغيرات ذات الصلة بأداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المهنية، إذ يعد من أهم العوامل التـي يمكن أن تؤدى إلى زيادة مستويات الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس أو نقصانها. فالسياسات الإدارية المتبعة في إدارة القسم، تؤدى إلى زيادة درجة رضا أعضائه عن عملهم أو نقصانه، خاصة من قبل السلطة الإدارية المباشرة لرؤساء الأقسام، وبالنسبة لأعضاء هيئة التـدريس، فإن القسم الذي ينتمون إليه يمكن أن يساعد في رفع مستوى رضاهم عن عملهم، إذا ما قدم لم التدعيم والمساندة والتقدير، على النحو المنشود.

ولما كانت الإدارة الحديثة تهتم بالتفاعل بين بنية النظام الإداري والأفراد العاملين فيه، باعتبار أن بنية النظام الإداري تشكل محددا أساسيا لسلوكيات أفراده، لذا فإن النظم الإداريـة الحديثة قد أخذت على عاتقها مهمة إيجاد التناغم بين العنصر الإنساني والتنظيم الرسمي الذي

يعمل بداخله، كما أظهرت النظرة الحديثة للإدارة ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي في المنظمات إلى جانب الاهتمام بالمناخ الإداري السائد فيها، بل إن الاهتمام بالرضا الوظيفي قد وصل حد جعله من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس لما في ذلك من انعكاس على فعالية الأفراد والتكيف مع بيئة العمل(شديفات،2002).

ويمكن التعرف على العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين بشكل إيجابي أو سلبي يقع على عاتق المسئولين في إدارة أية مؤسسة، وإن إهمال التعرف عليها أو السعي إلى تحسين خصائص المؤسسة التي تميزها عن غيرها يعتبر أحد مسببات مشكلات الإدارة (المخلفي،2001).

في ضوء ما تقدم جاءت فكرة هذه الدراسة التي تكمن في التعرف على الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقتهما بالرضا الوظيفي مشكلات وحلول مقترحة .

مشكلة الدراسة:

تشكل الجامعات إحدى النظم الفريدة في أي مجتمع، ذلك انها مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحثية وتنموية. فهي تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها ثم في مكوناتها ومخرجاتها، مما يجعل علاقتها بالمجتمع المحلي الذي يحتضنها ذات طبيعة حركية ومؤثرة، ومما يرقي بمكانتها الى مستوى الريادة والتميز بين مؤسسات المجتمع الاخرى، حيث أن الجامعات تلعب دوراً هاماً وأساسياً في تنمية المجتمعات البشرية

وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها وتخطط معالم مستقبلها، باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية.

وتعتمد الجامعة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على القادة الاكـاديميين والإداريـين باعتبارهم محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة الجامعيـة على مختلف مستوياتها، وتطويرها والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمـل الإداري بالجامعة، وحيث أن الأداء الجيد يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسـسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في الجامعـة، فـإن الاهتمام بالممارسات الإدارية التي يقوم بها رؤساء الأقسام أمراً بالغ الأهمية.

حيث يوصف رؤساء الأقسام في الجامعات على أنهم قادة أكاديميون وإداريون في آن واحد، نظراً لما يقومون به من مهام، وأعمال إدارية، وقيادية، وأكاديميـة تتعلـق بـالخطط الدراسية، والبرامج الدراسية على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا، فضلاً عن الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، من خلال التعرف على احتياجاتهم الأكاديمية، وحل المشكلات التـي تواجههم، غير أن مدى امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية، اللازمة لإدارة الأقسام تـؤثر على العاملين فيه من أعضاء هيئة التدريس، وخاصة مستوى رضاهم الوظيفي، حيث أن هناك ارتباط وثيق بين ممارسات رؤساء الأقسام، ومستوى رضا أعضاء هيئة التدريس، ومن هنـا اتجه الباحث في دراسته إلى التعرف على الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقتهما بالرضا الوظيفي مشكلات وحلـول مقترحة .

أسئلة الدراسة:-

لقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الاتية :

1. ما الممارسات الإدارية السائدة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للممارسات الإدارية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا تعزى إلى متغيرات الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والخبرة في التدريس، والكلية ؟
3. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تعزى إلى متغيرات الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والخبرة في التدريس، والكلية ؟
5. ما العلاقة الإرتباطية بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية ؟
6. ما المشكلات في الممارسات الإدارية لرؤساء الاقسام في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما ؟

7. ما المقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في جـامعتي اليرمـوك والعلـوم والتكنولوجيا الأردنية لحل المشكلات في الممارسات الإدارية التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ؟

أهداف الدراسة :-

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن ما يلي:

1- التعرف على واقع الممارسات الإدارية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية .

2- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية .

3- الكشف عن العلاقة بين واقع الممارسات الإدارية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا، وبين مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس فيهما.

4- التعرف على المشكلات في الممارسات الإدارية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما .

5- تقديم عدد من المقترحات يقدمها أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرمـوك والعلـوم والتكنولوجيا الأردنية لحل المشكلات في الممارسات الإدارية التي تحـول دون تحقيـق الرضا الوظيفي لديهم .

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. من أهمية الموضوع الذي تتناوله، ذلك أن الممارسات الإدارية تسهم الى حد كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن تلك الممارسات قد يكون لها تأثير واضح على مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
2. الكشف عن الممارسات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، والذي يعتبر ذو أهمية خاصة للمسؤولين ومتخذي القرار، حتى يمكنهم من تطوير الجامعة وتحقيق مستوى أداء أفضل منها.
3. قد تفيد الإدارة الجامعية ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالعمل على تطوير ممارساتهم الإدارية، وبما يضمن الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي.
4. قد تساعد المسؤولين في الجامعة على وضع معايير خاصة، لاختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية، بما يضمن تحقيق أهداف القسم بكل كفاءة وفاعلية.
5. ما يمكن أن تقدمه الدراسة الحالية للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

الممارسات الإدارية: تعرف بأنها "النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود

الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية" (عطوي، 2004).

وتُعرّف إجرائياً : العمليات والوظائف المتسلسلة والمترابطة وتشمل (التخطيط، والتنفيذ، وتقويم الأداء، والاتصال والتنظيم) والتي تنفذها رئاسة القسم في الجامعات، وتقاس في هذه الدراسة باستبانة الممارسات الإدارية التي قام الباحث بتصميمها.

الرضا الوظيفي: هو الشعور بالراحة في العمل والاستمتاع في أدائه، والإطمئنان إلى استقراره وديمومته، وإن هذا اشعور ناتج عن مجموعة متعددة من عناصر العمل كالإدارة، والعلاقات مع الزملاء، والحوافز، والرواتب، والامتيازات ونظام الترقية، وظروف العمل (السعود، 2001).

وتُعرّف إجرائياً بأنها : مجموعة المشاعر الإيجابية أو السلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة لعضو هيئة التدريس فيها، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد الدراسة على مجالات مقياس الرضا الوظيفي، المعد لهذه الدراسة.

عضو هيئة التدريس : يقصد بهم في هذه الدراسة: حملة شهادة الدكتوراة في جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ممن هم في رتب أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، والذين تتمثل أهم واجباتهم المهنية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

حدود الدراسة:

أقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

1. اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية في العام الدراسي 2010/2009.
2. تحدد تعميم النتائج على عينة الدراسة وعلى المجتمعات المشابهة، وكذلك اقتصرت على الاستبانة التي طورها الباحث والمكونة من قسمين (قسم الممارسات الإدارية، وقسم الرضا الوظيفي) لغاية جمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة.
3. تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق إستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل شرحاً موجزاً للأدب النظري المتعلق بموضوع الممارسات الإدراية و الادارة الجامعية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما يتضمن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

القسم الأول: الأدب النظري:

تناول الأدب النظري الحديث عن الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات، والإدارة الجامعية والرضا الوظيفي من حيث: مفاهيمه، وعناصره، والنظريات المفسرة له، وكل ما ذُكر من موضوعات أخرى هو بهدف توضيح الدارسة.

أولاً: الممارسات الإدارية:

أصبح موضوع الممارسات الإدارية في المنظمات من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة ، فالممارسات الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم ، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى طبيعة السلوك الاداري داخل المنظمة. فالمسؤل في تفاعله مع جماعته عليه أن يكون موضوعياً عادلاً بعيداً عن المحاباة و متسامحاً ومحفزاً وقادراً على التحكم بانفعالاته ومتفهماً للأبعاد البنيوية المختلفة لكل منهم، بما تشتمل عليه من قيم و اتجاهات وميول، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته و احترامها ، فالقيادة احدى المتغيرات الهامة في حياة أية جماعة أو نظام، ويمكن للقائد أن يكون فعالاً إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومحفزا ومستشاراً ومرجعا لها، وأن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو الإبداع، وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها (الطويل، 2006).

ويعتبر المديرون في المنظمات على اختلاف مراكزهم و مسمياتهم هم المسئولون عن تخطيط مستقبل المنظمة الإدارية و توجيه المرؤوسين و الإشراف عليهم و مراقبة أدائهم و هم أداة التطوير الشامل في هذه المنظمات. ومن هذا المنطلق يجب الاهتمام بهم و تطوير اتجاهاتهم نحو تحسين قدراتهم الإدارية و القيادية .

ويمكن تعريف الممارسات الإدارية بأنها الأعمال والواجبات التي يمارسها رئيس القسم داخل قسمه، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة المنشودة للجامعة، بأفضل الأساليب الإدارية، ومن المهام والوظائف الإدارية التي يمارسها رئيس القسم التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والإشراف، والرقابة والتقويم.

تعريف الإدارة ووظائفها:

الإدارة عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسان وقد تميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية فنلمسها عندما يحتاج الإنسان لترتيب حياته وشئون أسرته وكذلك في المنشأت الصغيرة أو المنظمات الكبيرة يجب وضعها تحت ألية تنظيمية تؤدي بها لتحقيق أهدافها والمجتمع بحاجة إلى ألية بموجبها توجه منظماته وترتب سير العلاقات وشئون أفراده ومتطلباتهم ، كل ذلك يتم بموجب وسيلة هامة وهي الإدارة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع أفراداً ومنظمات (الطويل، 2006).

مفهوم الإدارة:

تناول الباحثون مفهوم الإدارة بالبحث والتحليل، وفيما يلي، جملة من تعريفات الإدارة، ومنها:

- أنها العملية التي تسعى إلى تجميع جهود مجموعة من البشر لأداء تجاه تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية المحددة (العطوي،2004).

- الإدارة هي "التحكم أو التوجيه أو جعل الأشياء تتحقق من خلال الناس وبالموارد المتاحة وإن وظيفة الإدارة تتمثل في إستخدام جميع الإمكانات والقدرات والتسهيلات التي تتوافر في البيئة المعنية استخداما يتم ضمن إطار هذه البيئة وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج بطريقة فعالة وبأقل كلفة (العريفج،2003).

- العملية المتكاملة التي يتم فيها استثمار الجهود الجماعية لتحقق هدف مخطط له يساهم في تقدم المجتمع وتطويره من خلال تنظيم هذه الجهود الجماعية وتنسيقها على نحو فعـــال (الابراهيم، 2002).

- الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومـــات والأفكـــار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف (الخطيب،2001)

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أنه من الصعب التوصل إلى تعريف موحد يتفق عليه غالبية رواد الإدارة، إلا أنه من التعاريف السابقة يتضح أن المفهوم الشامل للإدارة ينبغي أن يشتمل على مجموعة من العناصر تتمثل في:

- أن الإدارة تختص بالعنصر البشري ولا تظهر إلا مع وجود الجماعة.
- الشمول أي أن الإدارة تتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي يتم بينها التنسيق والانسجام لتحقيق أهداف معينة.
- وجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- وجود مهام (مسؤوليات وواجبات) أي أن كل فرد في الجهاز الإداري يتحمل قدر من المسؤولية.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف الجماعة.

– وجود أكثر من طريقة واختيار أفضل الطرق لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وكلفة.

وفي ضوء ما سبق فإن الباحث يعرف الإدارة بأنها عملية متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات يتم من خلالها تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها لتحقيق أهداف الجماعة والحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاجية بطريقة مثمرة ومتميزة وبأقل وقت وجهد ممكنين .

لقد توسع مفهوم الإدارة ليتضمن عدة جوانب، من إتخاذ القرارات وحسن التخطيط والتوجيه والقيادة القادرة على التعامل مع المرؤسين، بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب والإحترام ويحفزهم على الإبداع والتفكير في جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق أهداف الإدارة والتي تتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقويم، فالإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية حتى يستطيع الفرد تلبية حاجاته وتحقيق رغباته وأهدافه وأهداف التنظيم المنشودة (المليجي،2000).

ثانيا: الإدارة الجامعية

لقد احتلت الإدارة الجامعية أهمية كبيرة لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات، ولما للجامعات من دور كبيرفي تحقيق الأهداف والغايات التي يتطلع إليها المجتمع من خلال أداء الجامعات بوصفها رائدة لقطاعات المجتمع في التطوير والتنمية كمؤسسات علمية وبحثية .

وتأتي أهمية التركيز على الإدارة في الجامعات، باعتبارها تمثل مركز إشعاع حضاري وعلمي تسعى إلى تنمية المجتمع اقتصاديا وعلميا وثقافيا ، من خلال قيامها بوظائفها الأساسية

وهي : التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع . وهذه الوظائف في تغيير مستمر مع تطـور المجتمع مما يوجه الجامعات للسعي نحو التطوير والتجديد، باعتبار ذلك ضرورة حضارية تفرضها كافة التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإدارية، وهذا لا يـأتي إلا من خلال الإدارة الجامعية الفاعلة الكفؤة، إذ تشكل الإدارة مفتاح المستقبل لكـل مؤسـسة تربوية، وبدونها لا تستطيع العبور إلى المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية (المليجي،2000).

حيث إن الإدارة الجامعية هي المسؤولة عن تطوير جهاز التعليم في الجامعة، فان لـم يكـن هناك إدارة جامعية ذات كفاءة عالية تواكب العصر الحديث و تقنياته ومسؤولة عـن تطـوير المجتمع ومواجهة التغيرات، فأنها ستكون عائقا أمام أي تطـور، وتلعـب الإدارة الجامعيـة الناجحة دورا مهما في تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة، كما إن لها دورا هاما فـي زيـادة فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس الذين يشكلون الدعامة الأساسية للتعلـيم الجـامعي، ممـا يتطلب من المؤسسات الجامعية ممارسة الأنماط الإدارية الديمقراطية القائمة على المـشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات المؤدية إلى تحقيق التميز والتطوير (مرسي،2002).

وهكذا يتطلب أيضا من العمداء ورؤساء الأقسام باعتبارهم قادة أكاديميين وإداريين السعي إلى التطوير الإداري في الأقسام والكليات، لأنه ضرورة حـضارية تفرضـها كافـة التغيـرات والتطورات في كافة مجالات الحياة، وذلك من خلال تعدد الأساليب والوسائل ويكون ذلك من خلال الاعتماد على المبادئ الحديثة للإدارة الجامعية والتي أشار إليها روبروولـف وهـي : (الخطيب ومعايعة، 13،2006) .

- اعتماد معايير التميز والكفاءة في إعداد الطلاب لتمكينهم من أداء واجباتهم المهنية والمستقبلية .
- اعتماد مبادئ الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية والحرية الأكاديمية .
- اعتماد مبدأ المشاركة في صناعة القرارات المتصلة بالجامعات .

الجامعة هي مؤسسة علمية تربوية تلعب دوراً أساسياً في تطور المجتمعات وخدمة العلم والحقيقة، فهي التي ترفدها بالكوادر المدربة والمؤهلة، وهي التي تجري الأبحاث العلمية التي تعمل على تقدم المجتمع وازدهاره، وتعتبر وسيلة فعالة في تقدم الحضارة ورقيها، وأداة مهمة للتنمية الشاملة.

وأشار بون (Bonne, 1999) أن للجامعات دوراً كبيراً في حياة الأمم لأن التنافس بين الأمم أصبح مرتكزاً على القوة الاقتصادية والحضارية القائمة على الإنتاج الذاتي، وأن هذا الإنتاج لا يمكن تحقيقه إلا بالاستناد إلى قاعدة مؤسسية عريضة من العلوم والتكنولوجيا، تلعب الجامعات الدور المحوري الرئيس، كما أن مساهمة إدارة الجامعة في تحقيق أهداف ووظائف الجامعة، وإعداد القياديين والمفكرين والباحثين في مختلف المجالات، مما يجعل دورها محورياً في التأثير على مجمل التطورات والتغيرات في كافة مجالات الحياة.

إن المناصب الإدارية والقيادية في الجامعات كرئيس الجامعة، والعميد ورئيس القسم ليست مناصب إدارية بحتة، بل هي مناصب أكاديمية أيضاً فرئيس القسم لا يمارس عملاً إدارياً كبيراً، والمهام الملقاة على عاتقه أغلبها أكاديمية، وكذلك مهام العميد ورئيس الجامعة، وأن ازدادت المهام الإدارية كلما صعدنا في السلم الجامعي، والجامعات لا تستطيع أن تستغني عن المجالس وكذلك الكليات والأقسام، وإلا فقدت طبيعتها الأكاديمية والتربوية وتحولت إلى

مراكز أو مؤسسات يتولى المسؤول الأول فيها مسؤولية كل شيء (العبادي وآخرون، 2008).

وقد ذكر محجوب (2004) العديد من السمات التي تتصف بها الجامعات، ومنها:

1- يتسم محور نشاط الجامعات بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى، مضمونها التعليم والبحث العلمي.

2- تعد الجامعات الحلقة الأكثر تماساً مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في جميع الميادين.

3- تعد الجامعات المكان الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل مجتمعاتها الذي تمده بالقوى البشرية المؤهلة والكفاءات والمهارات.

4- يعد الإنتاج المباشر للجامعات فكراً ومعارف ومهارات.

5- وجود مسارين للسلطة في ممارسة مهام الإدارة في الجامعات، أحدهما يرتبط بالهرمية الأكاديمية، والآخر يرتبط بالهرمية التنظيمية، لذا فإن الخريطة التنظيمية للجامعات تظهر بعض التداخل عند التكامل أو الافتراق الكلي في مسارات السلطة عند التقاطع، مع سيادة واضحة للهرمية الأكاديمية خاصة في قمة الهرم التنظيمي للجامعات ومكوناتها الأساسية ممثلة بالكليات والأقسام.

6- تعد علاقة الجامعات بالبيئة ممثلة بمراكز التأثير فيها من أكثر الحلقات حساسية في مهام إدارتها، وبالتالي فإن الإدارة معنية بخلق أجواء إيجابية لكي تتمكن من خلالها في تحقيق أقصى استفادة من مراكز التأثير تلك لصالح أهدافها ومهامها والحذر من التقاطع المباشر مع مصالحها.

وحتى تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها والنهوض برسالتها تحتاج كأي مؤسسة إلى إدارة شؤونها إدارة سليمة، يتوفر فيها جميع الوظائف والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف وتقييم ورقابة، وعلى الجامعة أن تلتزم في إدارة شؤونها بتطبيق المبادئ العلمية السليمة لعلم الإدارة، وكون الجامعة لها طبيعة خاصة، وتتسم بعدة خصائص وصفات رئيسية تتميز عن المنشآت والمؤسسات الإنتاجية، الأمر الذي يفرض عليها أن تنظم أعمالها، وتشكل هيكلها التنظيمي على أن يتناسب مع تلك الطبيعة الخاصة والخصائص المميزة، ويمكنها من تحقيق أهدافها، ومن المعروف أن اختلاف طبيعة المؤسسات وتباين خصائصها يستلزم بالضرورة اختلاف نظمها الإدارية وهياكلها التنظيمية، وهذا لا يعني بطبيعة الحال تطبيق مبادئ إدارية مختلفة، وإنما المقصود هو تطبيق نظم إدارية وهياكل تنظيمية تتفق مع طبيعة أعمال الجامعة ووظائفها، لأن النظم الإدارية والهياكل الإدارية تختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة أعمال وظروف كل منها (الخطيب،2001).

ويرى كنعان (1995) أنه إذا كانت الإدارة مهمة في كافة المجالات، فهي في غاية الأهمية في المجال الأكاديمي، بحكم موقعها المفترض في قيادة المجتمع بالفكر والمعرفة وقد فرض ذلك على الإدارة الجامعية أن تكون قوية وقادرة على مواجهة التحديات، وقادرة على التطوير والتحديث في جميع أنشطة وفعاليات الجامعة.

وإذا كانت مسؤولية الإدارة هي تحقيق أفضل النتائج بأفضل الطرق والأساليب من خلال توجيه وتوظيف الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، فإن الإدارة الجامعية هي المحرك والموجه للعملية التعليمية، حيث أننا لا نستطيع بالإمكانات المادية والبشرية لوحدها الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية، ما لم تكن هناك إدارة علمية واعية لهذه الإمكانات توجهها وتستثمرها وتوظفها، لتزيد من فاعليتها في تحقيق أهداف الجامعة، والإدارة الجامعية تأتي

على رأس أولويات التعليم الجامعي، ولن ينجح العمل الجامعي ما لم يكن على رأسه، وفي قلبه وبين جوانحه إدارة علمية متطورة، راسخة وخبيرة، قادرة ومستقرة وواعية، من رئيس الجامعة، ومروراً بنوابه وعمداء الكليات ووصولاً إلى رؤساء الأقسام وما يتبع هؤلاء من أجهزة معاونة ومساندة ومنفذة (عبود، 2001).

فالإدارة الجامعية هي المسؤولة عن حسن استثمار موارد الجامعة المادية والبشرية في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة، وهي تلعب دوراً أساسياً في نجاح الجامعة وتحقيق قدرتها على الوصول إلى طموحاتها وآمالها، وهي تسعى دوما إلى تجنب الإهداروالفوضى والإضطراب وتعمل بكل جهد وطاقة للمحافظة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المحددة المشتركة التي تنشد الإدارة الجامعية تحقيقها. ومن هنا تكتسب الإدارة الجامعية أهميتها، فهي المكلفة بتسيير العمل التربوي، وكل ذلك يتوقف على مدى كفاءة الإدارة الجامعية وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى تلك الجامعات إلى تحقيقها (الخطيب، 2001).

ويرى (الصاوي وبستان، 1999) بأن الإدارة الجامعية هي كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن يعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم، ومن خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد.

فيما يعتبر الخطيب (2006) أن الإدارة الجامعية نوعاً من الإدارة التربوية، فالإدارة هنا لا تخرج عن كونها جزءاً لا يتجزأ من علم الإدارة، وبشكل عام فإنه يمكن النظر إلى الإدارة الجامعية باعتبارها:

1- نشاطاً ومجموعة من العمليات المتشابكة التي تترابط فيما بينهـا داخـل المؤسـسة الجامعية لتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة.

2- حقلاً من حقول الدراسة، وتعني مجموعـة مـن النظريـات والمبـادئ والمفـاهيم والمهارات التي تساعد الباحث أو الإداري على فهـم وتحليـل وتفـسير الظـواهر والأنشطة الإدارية.

3- نظاماً له مدخلات وعمليات ومخرجات:

أ. مدخلات: تتكون من الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، التكنولوجيا، الأنظمة والقوانين والتشريعات، الأهداف والفلسفة، المناهج والبرامج والخطط.

ب. العمليات: عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات تشمل على: التخطيط، التوظيـف، القيادة، المتابعة، الرقابة، التقييم.

ج. المخرجات: تتضمن تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة وتشتمل على (إنتاج المعرفة، إعداد القوى البشرية، إنتاج البحوث، التعليم).

ويؤكد عبود (2001) على أن الإدارة الجامعية هي عمليـة مـستمرة فهـي ليـست أشخاص فقط، تبدأ بالتخطيط للعمليات التعليمية وتحديد الأهداف وتنفيذها وفق قرارات معينة، تتخذ في ضوء لوائح وإجراءات تتميز بتسيير العمل الجامعي، لا بوضع قيود أمامه، وتنتهـي عملية الإدارة الجامعية باعتبارها عملية مستمرة في الجامعة لتقويم الأداء الجامعي، الذي يبدأ بتقويم الأستاذ الجامعي وأداء القسم، ثم تقويم أداء الكلية، ثم تقويم أداء الجامعة .

إن الإدارة الجيدة هي جوهر العمل في أي تنظيم مؤسسي، وذلك بما تسعى إليه من حسن استغلال الموارد المالية والبشرية المتاحة والمحتملة بهدف الوصـول إلـى أهـداف ونتـائج مرغوبة في ظل أوضاع سياسية ومجتمعية معينة وعلى هدى ورؤية إستراتيجية مستقبلية.

والإدارة الجامعية الفاعلة هي التي تشتمل على عمليات التخطيط والتنظيم والتقويم والمتابعة، وتمتلك سياسات واضحة وأساليب ونظم إدارية حديثة، وتؤكد على الاتصال والتنسيق داخل الجامعة وخارجها، وقادرة على الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير وتبني معايير موضوعية للأداء الجامعي بين وظائفه الثلاث الرئيسة : التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

المبادئ الرئيسية للإدارة الجامعية :

أجمع معظم علماء التربية على أن مفهوم الإدارة الجامعية يجب أن يشتق من المفهوم العام للإدارة التربوية، وليس من المفهوم العام للإدارة بمعناها الواسع، ومن أهم المبادئ التنظيمية الرئيسية للإدارة الجامعية ما يلي :(مرقه،1995 ،5).

- الجامعة عبارة عن تشكيل متكامل ومتناسق من الوحدات الاساسية، حيث كل وحدة تختص بممارسة الوظائف الجامعية الرئيسية من تعليم وتثقيف وبحث ودراسة علمية في أحد مجالات المعرفة الانسانية المحددة.
- وحدة التنظيم الرئيسية هي الكلية، حيث يتركز فيها النشاط الجامعي فالكلية هي المكان الذي تتبلور فيه الأفكار والفلسفات الجامعية والعلمية. وهي المستوى التنظيمي الأساسي لوضعخطط التعليم الجامعي موضع التنفيذ.
- إدارة الجامعة تعتبر جهازا للتنسيق بين أعمال الوحدات المختلفة التابعة للجامعة، وتضم مدخلات بشرية فنية لمساعدة رئيس الجامعة في توجيه النشاط الجامعي والإشراف على أعمال الكليات ومتابعة جهودها وتقييم إنجازاتها.

- الكلية وحدة تنظيمية مستقلة داخل إطار الجامعة، وللكلية تنظيم داخلي متكامل كان يسير على نمط مماثل لهيكل التنظيم في جهاز إدارة الجامعة وذلك تسهيلا للاتصالات بين الأجزاء المتقابلة في الكلية والجامعة، فكل كلية تتكون من عدد من الأقسام التي تعتبر أركانا أساسية فيها، ويكون لكل قسم منها إستقلاله العلمي والمالي والإداري.
- مجلس الكلية هو الإدارة العليا للكلية.

مكونات الإدارة الجامعية:-

1- الجانب الثابت: يتمثل في الهياكل والتنظيمات للجامعات والكليات والإدارات ومراكز البحث، ومايتصل بهذه المراكز من لجان وتوزيع اختصاصات وسلطات.

2- الجانب التفاعلي: يتمثل في التفاعلات المستمرة بين الأفراد بعضهم البعض وبين الكليات والأقسام في جانب، والمجتمع المحيط، وفي كل ما ينشأ خلال هذه التفاعلات من تنافس وتعاون وصراعات وتأثيراتها على الأداء الجامعي (عبود، 2001).

ويتكون المجتمع الجامعي من أعضاء هيئة التدريس، ومن الفنيين والخبراء والطلبة والإداريين، وإدارة هذا المجتمع يعتمد أساسا على أسلوب الإقناع وليس بفرض الرأي، الأمر الذي يتطلب إتباع نظام القيادة الجماعية، ونظام الإدارة بالمجالس واللجان في المستويات المختلفة، والتوسع في تطبيق مبادئ وديمقراطية الإدارة، بتعميق خطوط السلطة الأفقية، والحد من القواعد ونظم الإدارة العسكرية، بتقليل خطوط السلطة الرأسية المتدرجة، وإدارة الجامعة بنجاح تتطلب كفاءة عالية تعمل على تحريك بواعث العمل وتنشيط بذل الجهد الذاتي في المجتمع الجامعي.

وتنقسم الأجهزة الرئيسية في الجامعة إلى قسمين:

1- الجهاز الأكاديمي: يمارس الأعمال الأكاديمية في الجامعة، بالإضافة إلى بعض الأعمال الإدارية، ويتميز الجهاز الأكاديمي بأن خطوط السلطة فيه تسير في اتجاهين مختلفين، أولهما الخطوط الأفقية وتكون بارزة وتطغى بألوانها الداكنة على غيرها من الخطوط في لوحة الخريطة التنظيمية للعمل الجامعي، وذلك انطلاقا من القيادة الجماعية التي تدين بها كل الجامعات، فعميد الكلية أو رئيس القسم، يقف على نفس خط السلطة مع باقي زملائه رؤساء الأقسام، وهناك فقط تنسيق بين هذه الأقسام في مجال العمل الأكاديمي بمعرفة مجلس يضمهم جميعا هو مجلس الكلية، تطبيقا لمبدأ القيادة الجماعية، ومع ذلك فان رئيس القسم له ولاية إدارية على بقية أعضاء القسم.

2- الجهاز الإداري: يمارس الأعمال الإدارية، ويتميز بان خطوط السلطة فيه دائما رأسية، يتم تصريف الأعمال بموجب قرارات فردية وفقا لمبدأ تدرج السلطة، وجميع الأعمال والشؤون التي يمارسها الجهاز الإداري تخضع في النهاية لرقابة المجالس الجامعية، كمجالس الأقسام أو مجالس الكليات، أو مجالس الجامعة، وهي المجالس التي يرأسها رئيس القسم أو عميد الكلية أو رئيس الجامعة، وهم جميعا من الأكاديميين.

ويتميز العمل الأكاديمي بأن له الغلبة والسيادة في الجامعة، لأنه أساس الجامعة وموضوعها الرئيسي، أما العمل الإداري فهو الذي يهيئ البيئة الصالحة والمناخ الملائم لأداء العمل الأكاديمي ونجاحه، ومن هنا كان لابد أن يرأس الأجهزة الإدارية في الجامعة دائما الأكاديميون، فرئيس القسم الأكاديمي يرأس الجهاز الإداري للقسم، وعميد الكلية يرأس الجهاز الإداري بالكلية، وهكذا يتداخل الجهاز الأكاديمي مع الجهاز الإداري في الجامعة لأنهما يعملان على أرضيه مشتركة لتحقيق أهداف واحدة، وإن كان لكل منهما مجاله، ومن هنا فإنه

من الأهمية بمكان أن يكون هناك تعاون وثيق وتنسيق كامل بين الجهاز الأكاديمي والجهاز الإداري، حتى تستطيع الجامعة أن تؤدي رسالتها بكفاءة (الخطيب، 2001).

وظائف الإدارة الجامعية :-

تتضمن العملية الإدارية عدة وظائف، وأهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة الجامعية تتمثل في ما يلي:

أولاً:وظيفة التخطيط (Planning):

وهذه الوظيفة تعتبر من أهم أولويات عمل الإدارة الجامعية، حيث يمكن تعريف التخطيط بصفة عامة بأنه: " تحديد الأهداف المتسقة مع تحديد الوسائل والخطط الملائمة لبلوغ تلك الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات في ظل البدائل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (الخطيب، 2001) .

ويلاحظ من التعريف السابق أن التخطيط عمل يسبق التنفيذ وأن التنبؤ جزء أساسي في عملية التخطيط بشرط أن يكون هذا التنبؤ ناتج عن خبرة في الماضي ، والتخطيط ينتج عنه وضع أهداف عامة وتفصيلية يحتاج تحقيقها إلى وضع خطة يتم تحديد الوقت والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وتتكون عملية التخطيط من مجموعة من المراحل تتمثل في وضع الاهداف والتنبؤ وتحديد المهام والواجبات وتحديد الامكانيات المتاحة وتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة الشاملة، والمرونة وقابلية التعديل عند الحاجة (المليجي،2000).

فوائد التخطيط في العملية الإدارية

للتخطيط فوائد عديدة كما ذكرها(الداود،2005) في النقاط التالية:

1- يعتبر التخطيط نقطة الإنطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة.

2- التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق .

3- التخطيط الجيد يؤدي إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة ، كما يزيد التفاهم والتعاون بين الأفراد ويؤدي إلى الإستخدام الأمثل للموارد و تقليل تكلفة الإنتاج ورفع الجودة في المنتجات.

4- يحمي المنظمة من أي صدمات أو مفاجآت قد تواجهها المنظمة في المستقبل.

ويلاحظ مما سبق إلى أن التخطيط تفكير تحليلي ديناميكي، يقتضي تجنب اتخاذ أي قرار دون تحليل سابق للبيانات والمعلومات ذات الصلة بالموضوع سواء أكانت عوامل مادية أو اجتماعية أو بشرية، ويقوم التحليل دائماً على أساس التغير والحركة في المستقبل لا على أساس الأوضاع الراهنة، ويجب ان يتسم التخطيط بالواقعية والمرونة والشمولية والمشاركة والتوقيت السليم.

ويلعب التخطيط دورا هاما في انجاح أي عمل، فهو يعنى بأغلى وأهم الموارد وهو المورد البشري وتأتي أهمية التخطيط حيث أوردها (الأغبري،2000) فيمايلي :

1- التخطيط يؤدي الى تحديد مسؤولية المرؤسين ويوفر الوقت والجهد.

2- يضفي طابع الجدية على الجامعة فيعرف كل واحد المهام الموكلة اليه.

3- يعمل على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه الجامعة.

4- يسهل عملية الرقابة باعتباره يضم مقاييس للاداء لمعرفة مشاركة العاملين.

5- ويعمل على ايجاد التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بالجامعة ومختلف الانشطة.

معوقات التخطيط الإداري:

هناك مجموعة من المعيقات التي تواجه التخطيط الإداري، ومن أبرز تلك المعيقات كما بينها (الفريحات،2003) في النقاط التالية:

1- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة .

2- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والموثوقة التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.

3-عملية التخطيط تنشد التغيير والتطوير والإبتكار وهذه الأحور تجد في معظم الأحيان مقاومة من بعض القيادات والأفراد.

4- عدم إلتزام بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ بعملية التخطيط.

5- عملية التخطيط تحتاج إلى إمكانيات مالية كبيرة وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها وقد لا يكون ذلك متوفراً بالمنظمة.

ثانياً : وظيفة التنظيم (Organization):

يمثل التنظيم إحدى وظائف الإدارة، ويعتبر الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تحقيق أهداف محددة. ويقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق) ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف(Kizlik.1999) .

والتنظيم هو توزيع أوجه النشاط المختلفة على العاملين مع تفويضهم السلطة لانجاز ما اسند اليهم من أعمال بأعلى مستوى للاداء وبأقل جهد ووقت وتكلفه، والتنظيم ليس هدفا في حد ذاته وانما وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع كفائتها الانتاجية وتنسيق الجهود

والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة المحيطة بها، وتـزداد أهميـة التنظـيم مـع تعقـد المشكلات الإدارية وتنوع الانشطة التي تزاولها. (الاغبري،2000)

ويقصد بالتنظيم "توجيه العمل من أجل تحقيق الأهداف وإمـداد المؤسـسة بكـل مـا يساعدها على تأدية وظيفتها وتحقيق الأهداف كالطاقات البشرية والموارد الماديـة، وتحديـد الهيكل التنظيمي للعاملين وتوزيع مهام الأنشطة والعمل"(الابراهيم، 2002).

عناصر التنظيم :

يشتمل التنظيم على عدة عناصر من أهمها كما بينها (حمادات، 2006) ومن أهمها:

1- الأفراد العاملون في المنظمة

2- أعمال المنظمة

3- الموارد المتوفرة في المنظمة

4- الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة

5- توزيع الموظفين والعلاقة بينهم وخطوط الإتصال

6- تحديد الإختصاصات والسلطات والمسئوليات للموظفين

فوائد التنظيم:

للتنظيم في الإدارة العديد من الفوائد تتمثل في أنه يساعد على تنسيق الجهود بين الوحدات الإدارية، وتحديد التخصص، والإهتمام بالأنشطة البارزة وذات الأهمية، وعدم الهدر والإسراف، والتعاون بين الموظفين، وكما يؤدي التنظيم في نهاية الأمر الى الإستقرار الوظيفي(الجيوسي، 2000).

وأضاف الابراهيم (2002) مجموعة من فوائد التنظيم تمثلت في ما يلي:

1. العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أُخرى.
2. توضيح بيئة العمل كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإداري، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
3. تنسيق بيئة العمل، فالفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

ويرى الباحث بأن هذه الوظيفة تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج والقرارات الإدارية في الجامعة حتى تتحقق الاهداف المنشودة، كما يتطلب التنسيق والتنظيم بين الأنشطة التي تقوم بها، ذلك لأن التنظيم هو اساس الإدارة الجامعية وعمودها الفقري وأهم عملياتها.

ثالثاً : وظيفة التوجيه :-

يعتبر التوجيه الوظيفة الإدارية الثالثة والتي تأتي بخط مستقيم ومباشرة بعد التنظيم حيث تم وضع وتحديد الهيكل التنظيمي الذي احتوى على الأقسام والنشاطات ومدى المسؤوليات والعلاقات التنظيمية للأفراد .

ويمكن تعريف التوجيه بأنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الإجباري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك" (الجيوسي، 2000).

ويقصد بالتوجيه إرشاد وتحفيز المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهـداف المنظمة، تحتاج المنظمة إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية. و يتضمن التوجيه ثلاثة عناصر هي: (Wolverton,1999):

1. الإتصال : وهو عملية يتم بموجبها نقل أو تمويل معلومات وأراء و .... من جهة إلى أخرى بغرض إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة بهدف ضمان إستمرارية العمل في المنظمة.
2. القيادة والإشراف: المهمة الأساسية للقائد هي بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤسيه وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة.
3. الحفز الإنساني: ويعرف على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات.

رابعاً : وظيفة الرقابة (Controlling):

تعتبر الرقابة عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف الى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة (حمادات، 2006).

وتمثل الرقابة إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات، ويرى بعض علماء الإدارة أن الرقابة عبارة عن " مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة لتقييم تنفيذ الخطة المطلوبة"، وعليه يمكن القول بأن الرقابة تقدم الوظائف الأتية حسب ما وردت لدى ميلر(Miller.1999):

1. التأكد من أن وظائف الإدارة يجري تنفيذها حسب ماهو مخطط له.
2. تكشف عن الإنحرافات السلبية ومعالجتها والتعرف على الإنحرافات الإيجابية وتدعيمها.
3. تهدف إلى الإستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية ورفع الكفاية الإنتاجية.
4. تكشف لنا عن مستوى الأداء الفعلي للأفراد.

وهنالك العديد من الوسائل والأدوات المستخدمة في الرقابة الإدارية على أعمال الموظفين ذكرها (حمادات، 2006) في النقاط التالية وأهمها:

1- التقارير الإدارية: وتتمثل في المذكرات والتقارير الدورية وتقارير سير الأعمال الإدارية وتقارير الفحص والتزوجيه والكفاية.

2- الإشراف الإداري: ويُعنى بتوجيه وتعليم الموظفين لأعمالهم، وتقييم قدرة ودرجة أتقان الموظفين.

3- الملاحظة الشخصية: تعتبر من أقدم الوسائل للبحث عن معلومات لفحص سلامة الأعمال شكلاً وموضوعاً.

4- المتابعة: وهو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعة ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة.

5- الشكاوي: وهي من أهم الوسائل الفعّالة في الرقابة الإدارية فهي توضح كثيـراً مـن أوجه الانحراف والأخطاء في تصرف القائمين بالأعمال .

خامساً: وظيفة تقويم الاداء:

وهو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته و استعداده للتقدم، وقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ، و لم تأخذ به المؤسسات وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب، ولو أن كثير من المؤسسات إلى يومنا لا تأخذ بهذا الأسلوب أولا تستعمله بصورة علمية مبينة على الدراسة و التحليل أو أنها تجربة بصفة غير رسمية(حسن، 2003).

وعرفها سلطان (2003) بأنها " العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقا للمهام و الواجبات الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه و أدائه و مدى استعداده لتحسين و تطوير الإنجاز الذي يقدمه ، و بما يساعد على معرفة جوانب القوة و الضعف في طريقة أدائه و العمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية و ذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل."

أسباب القيام بعملية التقييم:

إن توافر نظام منظم للمعلومات الإدارية عن أداء العاملين يفيد المؤسسة في مجالات متعددة كما بينها (عبدالباقي، 2003) وهي:-

1. اتخاذ القرارات و تأكيد ملاءمة هذه القرارت ، كما يستفيد العاملون في إيجاد القاعدة لتغذية مرتدة موضوعية و الحيلولة دون تجاهل الأفراد.

2. مساندة القرارات الإدارية: من يجب ترقيته ، من يجب فصله أو اعادة وضعه في مكان آخر ؟ من يجب نقله ؟ ما هو الراتب الذي يجب أن يحصل عليه الفرد ؟ ما هو اسم العامل أو الوظيفة الملائمة في تسلسل الأسماء ؟ يتم اتخاذ هذه القرارات يوميا في المؤسسات الكبيرة للوصول إلى نتائج جيدة يجب أن تبنى هذه القرارات على أساس تقويم منظم لنتائج الأداء.

3. توفير التوثيق : توفر سجلات تقييم الأداء تساعد في تقديم التوصيات للإدارة ، حيث تخضع القرارات الإدارية في الكثير من الأوقات إلى مراجعة من قبل طرف ثالث من الخارج ، ولتبرير هذه القرارات ، يجب على الإدارة ، أن تقدم الأدلة على أن هذه القرارات قد اتخذت على أساس سليم قائم على تقييم موضوعي للأداء.

4. إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن الأداء: يحتاج العاملون عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم مقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

5. ضمان عدم إهمال العامل : يؤكد أي برنامج منظم لتقييم الأداء على عدم ضياع العامل في متاهات البيروقراطية في المؤسسات الكبيرة و يحصل كل فرد على الإعتراف به كعضو في مجموعة العمل والإعتراف بمساهمته فيها.

6. المساعدة في استخدام القوى البشرية و التطوير المهني: إن احد الأهداف أساسية لتقييم الأداء هو المساعدة في التعرف على المجالات التي لا يستفاد فيها بمهارات أعضاء المجموعة ، و تستطيع أن تساهم من خلال التعرف على مجالات النمو المتوقع و التطوير للعاملين ، في نمو كل من المؤسسة و العامل كما نستطيع أن تعمل من أجل تحسين المجالات الضعيفة و تقدم للعاملين الفرص للاستخدام الكامل لقدراتهم.

ويمكن أن يخلص الباحث الى الأسباب الحقيقية الداعية لقيام المؤسسة بعملية التقييم لأداء عمالها من فترة الى أخرى ، التي قمنا بتحديدها في ستة أسباب نوجزها كالآتي :

1. توفر مقياس عادل يجمع بين مؤشرين : فعالية و كفاءة الأداء
2. توفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية
3. تشخيص لوضعية الأداء البشري في المؤسسة
4. تشجيع المنافسة داخل و خارج المؤسسة
5. الكشف عن تطور المسار المهني و الوظيفي للعمال
6. ضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

سادسا:- وظيفة التفويض:

يفرض على الإدارة الناجحة أن تمنح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية التحسين، وإن التفويض يسهم في تبني التغيير وتطبيقه بما يتلائم مع أهداف المؤسسة، ويعمل التفويض على الإبتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحفاظ الذاتي للموظف ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها، ويعتبر التفويض مهارة مهمة يجب أن يتصف بها الإداريون فب أي تنظيم، كما تبرز أهميته في العملية الإدارية عامة، وللمفوض نفسه على وجه الخصوص فمن لا يستطيع أن يفوض بفعالية لا يستطيع أن يدير بفاعلية (حمادات،2006) .

سابعا:- وظيفة إتخاذ القرارات:

إن عملية إتخاذ القرارات هي أساس العمل الإداري وجوهره، وهي عملية مستمرة بطبيعتها ومتداخلة في العناصر الأساسية للإدارة، حيث أن التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة وكافة

العمليات الإدارية لا يمكن أن تكون معزولة عن بعضها، حيث أن وجودها مجتمعة هو نتيجة لعملية إتخاذ القرارات. وتعد عملية إتخاذ القرارات من العناصر الأساسية والمهمة في المجال الإداري والتربوي، إذ أن عملية إتخاذ القرارات تمارس في كافة الأنشطة ومجـالات العمـل المختلفة سواء في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (المليجي،2000).

إن عملية إتخاذ القرارات هي قلب الإدارة، فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة ببعـضها وإن كل قرار رئيسي يتبعه سلسلة من القرارت إلى الحد الذي تكون فيه القرارات الصغيرة، فكـل قرار يتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذه لتحقيق الاهداف، وإن مختلف العمليات التـي يقـوم بهـا الإداري وما يصاحبها من أنشطة إدارية هي في الواقع سلسلة مـن القـرارات تتخـذ فـي المستويات الإدارية العليا لتوجيه سلوك المرؤوسين، كما أن أي موقف تربـوي إنمـا يمثـل مشكلة تحتاج إتخاذ قرارات سليمة بشأنها. وإن عملية إتخاذ القرارات هـي عمليـة معالجـة مشكلات ومواقف معينة محتملة الوقوع لتحقيق أهداف مرسومة، وقد تكون المشكلات واضحة أو غامضة وإختيار البديل الأكثر ملائمة من بين البدائل المتوافرة في الموقف الـذي يتطلـب حلا لمشكلة ما (الإبراهيم،2002).

ثالثاً: الرضا الوظيفي:

لقد تزامن نمو علم النفس الصناعي مع نمو حركة الإدارة العلمية بزعامة فردريك تايلور في الولايات المتحدة، وهنري فايول في فرنسا، فالعلاقة بين الإدارة والعمال تأثرت في الفترة ما بين (1910–1930) بالأفكار التي قدمها (Taylor) لأصحاب المصانع، والتي تتلخص في إمكان زيادة إنتاجية العاملين في أي منشأة، وبالتالي أرباح القائمين عليها عن طريق تحسين أدائهم للعمل، ومكافأتهم عن كل زيادة في الإنتاج، فكان يعتقد تايلور أن رضا العمال سوف يتحقق ويزداد كلما انخفضت درجة التعب أو ازداد الأجر، ولكن لم تستطع هذه

الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال (العمري ،1995).

خلال نفس الفترة ظهرت حركة أخرى في الفكر الإداري والصناعي، وهي حركة العلاقات الإنسانية، حيث قام مصنع هوثورن (1924-1934) في ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة بسلسلة تجارب، أظهرت النتائج وجود متغير هو معنوية العاملين بوصفة المتغير الأساسي الذي يؤثر على الكفاية الإنتاجية، وأثبتت التجارب أن معنويات العاملين تتأثر أكثر ما تتأثر بعلاقات العمل، التي تمثل الجانب الإنساني للإنتاج، وعند ذلك أخذت الإدارة علاقات العمل أساساً لسياسة جديدة في العلاقات الإنسانية، وركيزة لنظام الإشراف السائد، ومنهجاً لتدريب المشرفين على معاملة العاملين، ويعتبر التون مايو (Elton Mayo) وزملاؤه ممن يلتصق بهم حركة العلاقات الإنسانية من الرواد الأوائل الذين أعطوا دفعة علمية لهذه الحركة، وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها: المكافأت والحوافز (غير المادية) وتلعب دورها الرئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الانتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية، ومن أهم نتائج هذه الحركة التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية، وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم (القريوتي، 2003).

وذكر العمري (1995) أن استخدام مصطلح الرضا الوظيفي لدى الرؤساء والمرؤوسين في معظم مجالات العمل والوظائف استخدم منذ الثلاثينات من القرن العشرين، إلا أنه كان يركز غالباً على الاهتمام بموضوعات الرضا عن العمل، والحوافز بشكل واسع، لاسيما في قطاعات الصناعة والتجارة.

مفهوم الرضا الوظيفي:

يتكون الرضا الوظيفي من عدد من الاتجاهات والمشاعر نحو الوظيفة والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله، وكلما كان اعتقاد الفرد ايجابيا كانت مشاعره ايجابية ودرجة رضاه عالية.

وقد تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي، بتعدد وجهات النظر لمنظري هذا المفهوم ومن الصعب الحصول على تعريف شامل للرضا الوظيفي بسبب المتغيرات العديدة التي ترتبط بهذا المفهوم وبسبب تعدد النظريات المفسرة له.

وقد أشار الخطايبة (2006) إلى أن الرضا ليس حصيلة عامل أو بعد واحد، وإنما هو انعكاس لتفاعل عوامل متعددة تظهر على الفرد خلال سلوكه تجاه عمله، سواء كانت تلك العوامل متعلقة بالفرد نفسه، أم بيئة العمل ونظرة المجتمع للفرد، أم لإجراءات العمل، والإشراف والأجر والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والسياسات التي تحكم سلوك الفرد. وهذه العوامل تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو العمل أكثر ايجابية.

كما يعرف بأنه مجموعة المشاعر الايجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل فيها من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثرا ملموسا على مستوى اداء العامل وانتاجية العمل، حيث يعبر الرضا الوظيفي عن حالة من المشاعر والناتجة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وإدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (العمري،1995) .

ويعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه الشعور بالراحة والسرور في العمل والاستمتاع في ادائه والاطمئنان الى استقراره وديمومته (السعود،2001) .

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة المشاعر، والاتجاهات التي يبديها الموظفون الإداريون، وأعضاء هيئة التدريس تجاه بيئة العمل، والعلاقة مع الزملاء، والاستقرار الوظيفي، والرواتب والحوافز، والإدارة المباشرة(ماهر، 2003).

ويعرفه سكيرميرهون(Schermerhorn,2000) بأنه درجة الشعور الايجابي أو السلبي لأعضاء المنظمة حيال أعمالهم وواجباتهم في المنظمة، والتي ينتج عنها سلوك نفسي معين يقرب الفرد منعمله أو يبعده عنه.

ويمثل الرضا الوظيفي حالة عاطفية انفعالية إيجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن مدى إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة، وهكذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر الفرد واتجاهاته الفكرية فيما يحوزه أو يتوقع أن يحصل عليه تجاه الأجور والتعويضات والعمل والزملاء والمرؤسين (حريم، 2004).

والرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويُحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل نفسه وأن هذا الإشباع يتكون من مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن إعتبارها إنعكاسا لمدى الإشباع الذي يستمده في هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه ومن بيئة العمل الداخلية والخارجية (عبد الباقي، 2003).

ويمكن معرفة رضا الفرد الوظيفي من خلال تصوره للإشباع الذي حققه في مجال عمله، فكما حقق الفرد إشباعًا كبيرًا لحاجاته كلما كان راضيًا عن ما يقوم به من عمل أو نحو العمل الذي ينتمي إليهن حيث أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا

مناسبا لقدراته وميوله وسمات شخصيته ويشعر بقيمته وإحساسه بأهمية الدور الذي يؤديه ويتناسب مع ميوله وخبراته وقدراته (الشيخ، 2008).

بناءً على ما سبق يتبين أن الرضا الوظيفي هو مستوى اتجاهات الفرد الإيجابية والسلبية نحو عدد من المتغيرات في العمل، كالراتب، وأسلوب الإدارة، والحوافز، والترقيات، والحرية، وظروف العمل وبيئته، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، وغير ذلك من المتغيرات.

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي من وجهة نظر الباحث بناءً على التعريفات المقدمة سابقاً في أنه : مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية التي يترتب عليها الحالة الانفعالية السارة التي تحقق الإشباع لعضو هيئة التدريس وتجعله راضياً عن مهنته.

عناصر الرضا الوظيفي:

تتعدد العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي وهي كما ذكرها الصيرفي(2003) كما يلي:

1. الأجر: حيث توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل، والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، وكلما نقص مستوى الدخل، نقص الرضا عن العمل.

2. محتوى العمل: المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو والترقية الذي يتيحها للفرد، قد يكون لها دور في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

3. درجة تنوع مهام العمل: فكلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، زاد الرضا عن العمل وكلما كانت درجة تنوع مهام العمل منخفضة قلّ الرضا عن العمل.

4. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: بمعنى كلما زادت حرية الفرد في طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها عمله، زاد رضا الفرد عن العمل.

5. فرص الترقية: حيث تشير نتائج الدراسات إلى أن العمل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح الفرد، أو توقعاته عن فرص الترقية، فهناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية، والرضا عن العمل.

6. نمط الإشراف: توجد علاقة وثيقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين والعاملين عن العمل، فبالدرجة التي يكون بها المشرف أو الرئيس يشعر بحاجات المرؤوسين، ويحقق طموحاتهم ومشاعرهم ومتعاوناً معهم، فإنه يكسب ولاءهم، ورضاهم مما يحقق بالتالي أهداف المنظمة التي يرأسها نتيجة رضاهم عن العمل.

7. جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد عن العمل، وقد تكون هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أشخاص آخرين في العمل بينه وبينهم منافع متبادلة كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله.

8. ساعات العمل: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه عن العمل، كما أن عدد ساعات العمل غالباً ما ترتبط بدرجة الرضا المهني لدى العاملين، فساعات العمل الكثيرة تقلل من رضا الفرد عن عمله.

كما وضح الشيخ (2008) بأن العناصر المختلفة للرضا الوظيفي هي:

- الأجـر: ويكون دوره في منع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد.
- محتوى العمل: ويتمثل في المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها العمل، ويتعلق أيضاً بمحتوى العمل: درجة تنوع مهام

العمل، ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، واستغلال الفرد لقدراته، وخيارات النجاح والفشل في العمل.

- نمط الإشراف: ويتمثل بدرجة تحسس المدير لحاجات المرؤوسين ومشاعرهم، وعلى الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، إضافة إلى درجة تفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

نظريات الرضا الوظيفي:-

ظهرت نظريات عدة لتفسير رضا الأشخاص عن وظائفهم. غير ان الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة تتضمن عناصر متعددة، ولاتوجد حتى الان نظرية وفقت فيما بينهما جميعا.

وهناك العديد من النظريات التي سعت إلى تفسير الرضا الوظيفي، وبيان عناصره المختلفة، والتي تؤثر في سلوك العاملين في المؤسسات، وقد تعددت تلك النظريات تبعاً لمنطلقاتها، وتوجهاتها الفكرية، ويمكن الإشارة إلى عدد من تلك النظريات، وكما يلي:

1- نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر نظرية الإدارة العلمية السباقة في محاولة تفسير الرضا الوظيفي وعوامله ومسبباته، على يد روادها فر يدريك تيلور (Taylor)، وهنري فايول (Fayol) وماكس فيبر، (Fibber) والتي اعتبرت الحوافز المادية العنصر الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة فائقة وبأعلى إنتاجية ممكنة، غير أن هذه النظرية أهملت الجوانب الإنسانية في حياة العمال (السعود 2001).

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية، وذلك بسب فشلها في تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب للعمال من خلال الحوافز المادية، حيث أولت هذه النظرية الجوانب الإنسانية اهتماماً كبيراً، ومن أشهر روادها، إلتون مايو(Alton Mayo) فولت، فريدريك هيرز بيرغ (Frederick، Hertzberg) ودوغلاس ماكرو جر (Douglas Mc creogar)، ووليام أوتشي (William Ouchi). وقد فسرت هذه النظرية الرضا الوظيفي بأنه نتيجة حتمية للعلاقات الإيجابية والإنسانية التي تربط العامل برئيسه، ونتيجة خفض المراقبة والمتابعة والسلطة إلى أدنى مستوى ممكن، وأما جورج أيلتون مايو فقد أكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق لرضا العمال وسعادتهم، بل إن هناك عوامل متعددة أخرى تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كالإدارة الديمقراطية، والحوافز المعنوية، والاتصالات غير الرسمية، والعوامل الإنسانية (ربابعه،2003).

3- نظرية الحاجات لماسلو:

حدد أبراهام ماسلو حاجات الإنسان وصنفها ورتبها على شكل هرم مرتبة تصاعدياً، وهي كما ذكرها عبد الباقي(2003) تتمثل في الآتي:

- الحاجات الفسيولوجية: وتشمل حاجات الماء، والهواء، والغذاء، والمأوى التي تشكل الأساس في حياة وبقاء الإنسان.
- حاجات الأمان والسلامة والاستقرار: وتشمل حاجات حماية الفرد من الأخطار الجسمية، والصحية، والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية.
- الحاجات الاجتماعية: وتشمل حاجات الإنسان للانتماء، والارتباط، والتعاطف، والحب، والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية.

- حاجات الاحترام والتقدير: وتشمل رغبة الفرد في قبوله من المجتمع، والشعور بالأهمية، والاحترام.
- حاجات تحقيق الذات: وهي شعور الفرد بأنه مستقل ويحقق طموحاته ويعبر عن ذاته.

4-نظرية مكليلاند في الحاجات:

واضع هذه النظرية ديفيد مكليلاند (David McClelland)، ويعود أساسها إلى علم النفس السريري، وتركز هذه النظرية على تحديد سمات الأفراد الذين لديهم حاجات الإنجاز، والقوة، والانتماء، ويمكن توضيح هذه الحاجات، كما ذكرها حسن(2003):

1. الحاجة إلى الإنجاز: ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي.
2. الحاجة إلى القوة: الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين.
3. الحاجة إلى الانتماء: حيث يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين، وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين.

5- نظرية ذات العاملَين:

صاحب هذه النظرية هو فردريك هرزبرج Fredrick Hertzberg حيث استطاع التوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية هما: الرضا والاستياء، حيث إن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء. ويمكن تصنيف العوامل الدافعة والعوامل الوقائية كما ذكرها ماهر(2003)، بالآتي:

1. العوامل الدافعة: وهي تلك المؤدية إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل، وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها وتتمثل في الإنجاز وأداء العمل، ومسئولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين، والحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، وفرص التقدم والنمو في العمل، وأداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.
2. العوامل الوقائية: وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتخفيف مشاعر الاستياء، وهذه العوامل تتمثل في ظروف العمل المادية، والعلاقات مع الرؤساء، والعلاقات مع المرؤوسين، والإشراف، وأداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

6- نظرية التوقع:

واضع هذه النظرية هو فيكتور فروم (Vector Vroom) وهي تفترض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير نادرا ما يؤدي إلى سلوك محدد، حيث يميل الفرد إلى الاختيار بين البدائل العديدة للسلوك، وإن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده وأن عناصر دافعية الفرد نحو أداء عمل ما هي توقع الفرد بأن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين، وتوقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة(حريم، 2004).

7- نظرية الهدف:

صاحب هذه النظرية هو إدوين لوك (Edwin Locke) وقد بنى نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية هي المحدد الرئيس لسلوكه. وأن على الإدارة أن تحدد الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أداؤها بشكل واضح، وأن تكون المهام والعناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من جهة الأفراد، وفتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد (ربابعة، 2003).

8- نظرية العدالة:

واضع هذه النظرية هو ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام 1963، وترتكز هذه النظرية على أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها مقرنة مع العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف الشبيهة. وتقوم هذه النظرية على التقييم لقياس جدارة الشخص، والمهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل، مع العوائد المالية، والترقية، والاهتمام الذاتي، والتميز، والتقدير والاحترام (حريم، 2004).

وحتى تتضح الصورة عند الحديث عن الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي، تم تناول موضوع أهمية القسم الأكاديمي وأهدافه، والممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات:

مهام القسم الأكاديمي وأهدافه:

تتجلى أهمية القسم الأكاديمي في كونه الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الجامعة في نجاحها، ووحدة بنائها، فالقسم الأكاديمي هو نواة تكوين الهيكل التنظيمي للجامعة، والذي لن تستطيع بدونه تأدية رسالتها (إسماعيل، 2007).

ولقد أدت الزيادة السريعة في النمو الأكاديمي، وكثرة التخصصات في الجامعات والكليات، إلى جعل القسم الأكاديمي القوة الأولية الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة، وإنتاجيتها في مجال التخصص (مصطفى والسيد، 2002).

ويلعب القسم دورًا مركزيًا في التغيير والتطوير الأكاديمي، فهو المسؤول عن تقديم معظم ما لدى المؤسسة من تعليم، والمضطلع بالدور الأساسي في تحسين جودة ما يكتسبه

الطلبة من علوم، مما يلقي بعبء قيادة الخط الأول في هذا التغيير على أكتاف رئيس القسم وأساتذته (Gardiner, 1997).

ولأن الأقسام الأكاديمية هي منبع القرارات التي تقوم الجامعة باتخاذها، فلا بد أن يصدر الاقتراح أولاً من القسم ثم إقراره من مجلس العمداء، كما أن تنفيذ أي قرار يتخذه مجلس الجامعة يجب أن يصل للقسم حتى ينفذ (بخاري، 1994).

وبما أن القسم هو الوحدة التنظيمية الأساسية التي تحقق الجامعة من خلالها أهدافها، فإن أهداف القسم تنصب في تحقيق أهداف الجامعة من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، ويتم ذلك بقيادة رئيس القسم الذي يقود قسمه لتحقيق الأهداف.

وقد أورد بينيت (Bennett, 1999) مجموعة من الأهداف التي تسعى الأقسام الأكاديمية لتحقيقها، وهي تدريس طلبة الدراسات العليا، والقيام بالبحوث الأساسية والتطبيقية، وتدريس طلاب المرحلة الجامعية الأولى، وتطوير مجال التخصص المهني والمعرفي للقسم على مستوى الدولة، والقيام بالإرشاد الأكاديمي للطلاب المتخصصين في قسم معين، والتعبير عن وجهات نظر القسم لدى المسؤولين في الجامعة، والتطوير المهني للموظفين، وتقديم الخدمات لرجال الأعمال والصناعة.

ويعد رئيس القسم أحد أعضاء الهيئة التدريسية في القسم، يعينه رئيس الجامعة بتنسيب من عميد الكلية، على أن يكون قد أمضى مدة في التدريس الجامعي لا تقل عن خمس سنوات بعد حصوله على المؤهل العلمي العالي (دليل جامعة اليرموك، 2009).

ومن الضروري لرؤساء الأقسام امتلاك القدرة على توقع وتحديد المشكلات وحلها، والجدية والالتزام بقواعد العمل الجماعي، والتفاعل مع الأساتذة والطلبة والموظفين وبقية رؤساء الأقسام والعمداء، كما يتبنى أساليب قيادية مختلفة، بالإضافة إلى قدرته على تحديد

أهداف القسم والإلمام بمضمون تخصصه العلمي، والبحث المستمر عن عناصر القوة لديه لاستخدامها في تحفيز أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف القسم(مصطفى والسيد،2002).

ويعد رؤساء الأقسام المصدر الرئيس لما يطلبه أعضاء هيئة التدريس من معلومات وإجراءات تتعلق بالقسم والإدارة والظروف التي تؤثر مباشرة عليها، وعلى بيئة القسم، وغالبًا ما يُعد رئيس القسم النافذة التي يقوم أعضاء هيئة التدريس من خلالها بالنظر إلى الجامعة، وهو الذي يُفسر تصرفات الإدارة المركزية وسياساتها (Higgerson, 2006).

وحتى يستطيع رئيس القسم الأكاديمي القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة به، فلا بُد له من التحلي بسمات القائد الكفء، من حيث القدرة على تحمل المسؤولية، وسرعة البت في الأمور، واتخاذ القرارات الصائبة، وحسن توزيع الأعمال والمهام على الأفراد والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، والعمل على تفاديها، وتحقيق التعاون بين جميع العاملين في القسم، وتكوين علاقة ودية بأفراد قسمه (حمد،1995).

الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات:

إن رؤساء الأقسام في الجامعات يؤدون دورا مهما في نجاح العملية التربوية وتحقيق المهام الموكلة إليهم، كما إنهم يمسكون بزمام الأمور الإدارية في أصغر وحدة تنظيمية في الجامعات فعلى مدى قدرتهم في إنجازهم لواجباتهم الإدارية ومسؤولياتهم يتوقف نجاح القسم في أداء وظائفه ومهامه وتحقيق أهدافه المنشودة.

فأصبحت الممارسات الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى طبيعة السلوك الإداري داخل المنظمة، فالقائد في تفاعله مع جماعته عليه أن يكون موضوعياً عادلاً بعيداً عن المحاباة، ومتسامحاً، ومحفزاً، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته و احترامها.

وتشير المصادر العلمية المتخصصة، بأن رؤساء الأقسام يضطلعون بمجموعة من الأدوار والمهمات المختلفة التي بها داخل مؤسسات التعليم العالي، وفي هذا الصدد يذكر كريسول(Greswell ,1994) الأدوار التالية لدى رؤساء الأقسام:

1. **الدور القيادي:**

فرئيس القسم قائد في المجتمع الأكاديمي، ومن أهم مؤشراته التنسيق والتخطيط لأنشطة القسم، والاضطلاع بعمليتي تقويم وتطوير المناهج العلمية للقسم، واقتراح الرؤى الجديدة لتطوير أداء القسم، وتمثيل القسم لدى الجهات الرسمية داخل وخارج الكلية، وترؤس اجتماعات مجالس القسم، وإعلام الزملاء من أعضاء هيئة التدريس بالقسم عن الخطط الخاصة بالأقسام المختلفة داخل الكلية.

2. **الدور الأكاديمي:**

ومن أهم مؤشرات هذا الدور، الاهتمام بالبحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، وتوفير المصادر العلمية اللازمة لإجرائها، والاطلاع المستمر للمستجدات العلمية في مجال تخصصه، والإشراف العلمي على طلاب الدراسات العليا بالقسم، والسعي المستمر للحصول على الدعم المادي والمعنوي للقسم.

3. **دوره تجاه أعضاء هيئة التدريس بالقسم:**

ومن أهم مؤشراته تشجيع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس خدمة للكلية والمجتمع، وتشجيع إجراء البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم خدمة للكلية والمجتمع، واختيار أعضاء الهيئة التدريسية المتميزة من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالقسم، وتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وتهيئة المناخ التنظيمي والنفسي الملائمين للعمل المثمر داخل القسم.

4. **الدور الإداري:**

من الضروري أن يكون رئيس القسم إداريا ناجحا، سواء من الناحية العلمية أو الفنية حيث يجب أن يكون قادرا على التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتوجيه والإشراف والتقويم وفتح قنوات الإتصال أفقيا ورأسيا، ومن أهم مؤشرات دوره الإداري اقتراح الميزانية الخاصة بالقسم، والإشراف على عملية إعداد وتنظيم كافة السجلات الخاصة بالقسم، وتوزيع جداول العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، وكافة المهام والمسؤوليات العلمية المتوقع اضطلاعهم بها.

وقد أشار الخطيب(2001) إلى أن أبرز مهام وصلاحيات رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية ما يلي:

- تقديم الاقتراحات إلى مجلس الكلية حول الخطط الدراسية في القسم، وما من شأنه النهوض بالقسم والكلية.
- تنسيق المناهج التدريسية للمواد في القسم .
- تشجيع وتنسيق نشاطات البحث العلمي في القسم.
- إبداء الرأي في الترقيات وطلبات التعيين لأعضاء هيئة التدريس أو المحاضرين في القسم على ألا يكون للمعني بها حق في إبداء وجهة نظره.
- تقديم الاقتراحات حول توزيع المحاضرات.
- إبداء الرأي في موضوعات أخرى يعرضها عليه عميد الكلية.
- المشاركة في عضوية مجلس الكلية .
- متابعة حسن سير التدريس في قسمه بما لا يتعارض مع أحكام النظام واللوائح الداخلية الخاصة للجامعة وتعليماتها.

- عقد اجتماعات دورية يرأسها رئيس القسم، ويشارك فيها أعضاء هيئة التدريس.
- المشاركة في دراسة مشروعات البحوث العلمية.
- توزيع المحاضرات والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين.
- تنظيم أعمال القسم وتنسيقها.
- المشاركة في تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة بالقسم.
- تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية للقسم.

وبين محجوب(2004) أن المسئووليات العلمية والتعليمية من أبرز المسئووليات المرتبطة بعمل رئيس القسم، لارتباطها بصورة مباشرة بوظيفتي البحث العلمي والتدريس، وتشمل هذه المسئوليات تحديد فلسفة القسم وأهدافه ومتطلباته، وتبصير أعضاء هيئة القسم بها، وتطوير محتوى المقررات الدراسية، والتأكد من مناسبة محتواها لمستوى الطلاب، واقتراح معايير مناسبة لتقويم الطلاب ومتابعة تنفيذها، فضلا عن متابعة الإصدارات العلمية، وتنظيم الندوات والمؤتمرات التخصصية والمساهمة فيها.

كما تتضمن هذه المسؤوليات وضع خطة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وتوجيه أدائهم ومعالجته، ومتابعة التزامهم بآداب السلوك الذي تقتضيه مهنتهم، ودراسة مشكلات الطلبة الأكاديمية والعمل على حلها، ووضع خطة للإرشاد الأكاديمي ومتابعة تنفيذها (شيحة،1998).

العلاقة بين رؤوساء الاقسام واعضاء هيئة التدريس في الجامعات

يمثل رئيس القسم الأكاديمي لزملائه أعضاء الهيئة التدريسية في قسمه القائد التربوي وله دور فاعل، ولكي يقوم بوظائفه الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة

وإتخاذ القرارات، فأن الأمر يستلزم منه الإتصال الفردي والجماعي مع أعضاء قسمه، كما يستلزم منه القيام بأدوار محددة ومتعددة وفي أوقات مختلفة(حمد،1995).

من المؤكد أن كل رئيس قسم لا بدّ له أن يدرك تماماً طبيعة سلطته؛ ويدرك بالتحديد الاختلاف بين ما يمارسه من سلطة على الآخرين وهي سلطة يخولها له المنصب ذاته وبين ما لديه من مركز بين الآخرين ناتج عن قدراته الشخصية وإمكانياته وتبعاً لطبيعة العمل في مجال التعليم العالي، تتضح أهمية المكانة بين الآخرين والتأثير فيهم وأولويتها على السلطة المستمدة من المنصب، فالمرء يستطيع إصدار تعليمات مختلفة، إلا أن القدرة على القيادة داخل القسم (أو الكلية أو الجامعة) تعتمد بدرجة أكبر على الأسلوب المتبع في القيادة وعلى مدى استفادة المرء مما لديه من صفات وسمات فردية مثل الجاذبية والذكاء والفطنة والصبر، وهي تشكل جميعها سمات يمكن استغلالها في تدعيم اتجاهات رئيس القسم وقوة إقناعه عند الآخرين(محجوب، 2003).

تتعلق معظم المسئوليات التى يؤديها رؤساء الأقسام بأعضاء هيئة التدريس بصورة مباشرة، والبعض الآخر يتعلق بهم بصورة غير مباشرة. ومن أهم المسئووليات التى ترتبط بعضو هيئة التدريس بصورة مباشرة (حمد، 1995):

- انتقاء وتعيين الهيئة المعاونة وأعضاء هيئة التدريس، ووضع برامج إعدادهم وتنميتهم وتطوير أدائهم، خاصة قبل وبعد بلوغهم درجة وظيفية أو رتبة أكاديمية جديدة.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على مراجعة وتطوير محتويات المقررات الدراسية ومساعدتهم على تنويع وإتقان أساليب التعليم والتوجيه والتقويم.

- وضع خطة بحثية وتوفير متطلبات إجرائها وإدارة برامجها، وتحفيز أعضاء القسم على إجراء البحوث الفردية وبحوث الفريق، والمشاركة فى المؤتمرات والندوات العلمية التخصصية.
- التخطيط لبرامج خدمة المجتمع فى إطار السياسة الجامعية، وتوزيع برامجها على أعضاء هيئة القسم فى إطار من العدالة، وبما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص.

ومن أهم المسئوليات التى ترتبط بعضو هيئة التدريس ولكن بصورة غير مباشرة:

- اقتراح معايير مناسبة لاختبار طلاب القسم وتقويمهم، ووضع خطة لإرشادهم ودراسة مشكلاتهم والعمل على حلها.
- توفير الأجهزة والأدوات والموارد اللازمة للبحث والتدريس، وإدارة المعامل والمختبرات وأماكن التطبيقات العملية التى ترتبط بأنشطة القسم.
- تنمية علاقات ودية مع الإدارة العليا لحماية مصالح القسم وتطويرها، ومع المؤسسات الإنتاجية لفتح قنوات جديدة، لأعضاء هيئة التدريس لخدمة المجتمع.
- ممارسة أدواره الإدارية بالشكل الذى يتيح لسائر أعضاء القسم أداء أدوارهم الأكاديمية.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والممارسات الإدارية لرؤساء الاقسام:

يمكن القول أن ممارسة رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المهنية، وأدائها على النحو المنشود، من شأنه أن يؤدى إلى تعزيز الإنتاجية، وترقية البحث وتحسين التدريس، وتدعيم إسهامهم فى أنشطة خدمة المجتمع، وبالتالى تحقيق كثير من أهداف المؤسسة الجامعية.

وتعتبر الإنتاجية الأكاديمية من أهم المتغيرات المرتبطة بأداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم. فمقدرة رئيس القسم على اختيار الأعضاء الأكفاء، وتشجيعهم على البحث الفردى والجماعى، وحضور المؤتمرات والندوات، وإنشاء مكتبة خاصة بالقسم والعمل على تنميتها، وتوفير الأجهزة والأدوات والموارد اللازمة للبحث، ومكافأة الأعضاء المنتجين، ومعرفة المشكلات التى تواجه الباحثين والعمل على حلها، وغيرها من الأمور التى تزيد من إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالقسم(محجوب،2004)

ومن أهم المتغيرات التى تتأثر بدرجة كبيرة بأداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم، متغير الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم. ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق سعى رؤساء الأقسام لتهيئة مناخ أكاديمى إيجابى للتحصيل والنمو لمساعدة أعضاء القسم على تطبيق المبادئ السليمة فى إدارة العمل التعليمى فى قاعات الدرس وفى المواقع الأخرى (المسند،1994) وعن طريق حرص رؤساء الأقسام على إشراك أعضاء هيئة التدريس بالقسم فى أنشطة اتخاذ القرار، وتشجيعهم ومكافأتهم على ذلك وعن طريق تقديم رؤية للأعضاء بالقسم، وتوجيههم ومنحهم السلطة للتحرك فى الاتجاه التى تقتضيه هذه الرؤية وعن طريق إدراك المشكلات التى تؤدى إلى الصراع وحدته، والعمل على تجنبها أو تخفيف حدتها، والبحث عن سبل مناسبة لتخفيض مستوى التوتر الانفعالى لدى أطراف الصراع وعن طريق ابتكار مناخ اتصالي قائم على التفاعل والتعاون والمنافسة وتجنب الصراع(عبدالسلام،2005)

ويعتبر متغير الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس من أبرز المتغيرات ذات الصلة بأداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المهنية، إذ يعد من أهم العوامل التى يمكن أن تؤدى إلى زيادة مستويات الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس بقسمه أو نقصانها. فالسياسات الإدارية المتبعة فى إدارة القسم تؤدى إلى زيادة درجة رضا أعضائه عن عملهم أو نقصانه، خاصة

من قبل السلطة الإدارية المباشرة لرؤساء الأقسام، كما أن درجة التوافق مع المؤسسة الأكاديمية التى يعمل بها الأفراد، توثق العلاقة بينهم وبين المؤسسة الأكاديمية التى يعملون بها، وتزيد من رضائهم عن عملهم، وأن التوافق المفقود بين الأفراد والمؤسسة الأكاديمية يؤدى إلى فشلهم فى التكيف مع بيئة العمل. وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، فإن القسم الذى ينتمون إليه يمكن أن يساعد فى رفع مستوى رضاهم عن عملهم، إذا ما قدم لم التدعيم والمساندة والتقدير، على النحو المنشود .

الخلاصة

من خلال ما تم طرحه من موضوعات حول الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي تبين للباحث بأنّ الإدارة بشكل عام تتحدد بعنصرين هما: العنصر التنظيمي، والعنصر البشري (الإنساني). فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري، فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم .

وانطلاقاً من ذلك فإن مؤسسات التعليم بكافة أنواعها تتأثر إلى حد كبير بالممارسات الإدارية المختلفة، كما أنها تخضع إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحاول من خلال إدارتها رفع وتحسين أوضاع العاملين فيها ورفاهيتهم، وذلك بالاستجابة لاحتياجاتهم

وتوفير الخدمات العامة لهم من أجل نيل رضاهم الوظيفي ، الأمر الذي يزيد من طاقاتهم ودافعيتهم نحو تحقيق و إنجاز الأهداف التعليمية.

وبناءً على تطور الإدارة بشكل عام واتساع مجالاتها في العصر الحاضر، فلم تعد الإدارة الجامعية على مختلف مستوياتها الإدارية عبارة عن عملية روتينية تقليدية يتم فيها تنفذ الأوامر ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس وكافة العناصر التعليمية وتقديم الخدمات الضرورية العامة وكل ما يتصل بهم وتحسين رضاهم الوظيفي، ومن أجل توطيد علاقة إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية المتمثلة برؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق الهدف الذي وجدت لأجله ، لابد من استخدام عومل ومعايير موضوعية تحقق العدالة ورضا المستفيدين من توزيع الخدمات التي تقدمها الأقسام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

ومن هنا يتأثر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالعديد من العوامل والمؤثرات التي تهتم بحالة أعضاء هيئة التدريس النفسية والمادية ، حيث تؤثر السياسة التعليمية وما تقدمه الإدارة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس من إمكانات وحوافز مادية و معنوية بشكل كبير على نشاطهم وأدائهم ، كما يؤثر أسلوب الإدارة الجامعية القيادي بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات وسلوك أعضاء هيئة التدريس نحو العمل وتحسين الأداء ، حيث يمثل رؤساء الأقسام الأكاديمية بأنهم العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع أعضاء هيئة التدريس من خلال نمط قيادتهم وعلاقاتهم الإنسانية مع أعضاء هيئة التدريس التي تعتمد على العدل والمساواة ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات ، وما يقدمه من زيادة وتحسين في النمو المهني لهم.

القسم الثاني: الدراسات السابقة:

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم الدراسات السابقة، إلى الدراسات التي تناولت الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام، والدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، وتم عرض الدراسات السابقة، وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث ، وكما يلي:

1. الدراسات التي تناولت الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام:

حاولت دراسة كريم (1990) الكشف عن مدى الاهتمام الذي يوليه عمداء ورؤساء الأقسام في جامعة الإسكندرية، لبعض وظائفهم الأكاديمية و الإدارية داخل القسم وخارجه، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، واعتمدت الدراسة على استبانة غطت أنشطة العمداء ورؤساء الأقسام الداخلية والخارجية، وقد بلغت عينة الدراسة (287) عضواً، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها، أنه كلما زاد اهتمام العميد بالأنشطة الأكاديمية والإدارية الخارجية والداخلية، قل اهتمام رئيس مجلس القسم بتلك الأنشطة، مما يعكس اتجاها عاما بين مختلف العمداء يتمثل في أن الأنشطة داخل الكلية تسير في وضعها الطبيعي، فالثقل فيها متروك لرؤساء الأقسام، وهو ما يؤيد حظر الجمع بين رئاسة مجلس القسم وعمادة الكلية؛ تحقيقاً للتفرغ وتوزيعا للمسئولية.

وقد أجرت مرقة (1995) دراسة هدفت الى التعرف الى اراء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية نحو الممارسات الإدارية لمجالس الاقسام الاكاديمية في الجامعة الاردنية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة أداة مكونة من 48 فقرة موزعة على ست مجالات رئيسية في الممارسات الإدارية هي مجالات التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة ، والرقابة ، وتقييم الاداء ، واتخاذ القرارات ،والاتصالات. وقد تم تطبيقها على عينة

الدراسة المتكونة من (292) عضو هيئة تدريس من مختلف الاقسام في الجامعة الاردنية. وكان من أهم نتائجها ان اراء أعضاء الهيئة التدريسية نحو الممارسات الإدارية لمجالس الاقسام الاكاديمية في الجامعة الاردنية كانت ذات درجة متوسطة على مجالات التنظيم والتنسيق، والقيادة ، واتخاذ القرارات والاتصالات. بينما كانت درجة الراي متدنية على مجال التخطيط والرقابة والمجال الكلي، وقد أوصت الباحثة بضرورة العمل على التخطيط لعقد دورات تدريبية من شأنها رفع الكفاءة الإدارية . واعداد الخطط المستقبلية لمواجهة الاعداد المتزايدة من الطلبة واجاء المزيد من الدراسات المستقبلية حول الممارسات الإدارية لمجالس الاقسام الاكاديمية في ضوء متغيرات اخرى .

و أجرى جمليش وباركى (Gmelch, Parkay,1999) دراسة هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام في تأدية مهامهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (13) رئيس قسم في بعض الجامعات الأمريكية، واعتمدت الدراسة على المقابلة المقننة في موقع العمل، تم إجراؤها مرتين كل شهر خلال السنة الأولى من رئاسة القسم، إضافة إلى استخدام مذكرات القسم، والوثائق والنشرات، وتوصيف البرامج الخاصة بالأقسام العلمية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أهم الصعوبات التي واجهت رؤساء الأقسام الجدد تمثلت في صعوبة توطيد العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس، وكثرة الأعمال الملقاة على عاتقهم، ومحاولة إرضاء الأطراف المعنية بمهام القسم والاعتناء بهم، إضافة إلى صعوبة التعامل مع الإدارة المركزية، وصعوبة توفير المصادر الخاصة بالقسم وغيرها.

وهدفت دراسة (الكساسبة والحوامدة، 2000) إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية ودرجة الملائمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة .ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم تطوير استبانة، وتم توزيعها على مجتمع

الدراسة، وقد تم استعادة (140) استبانة ما نسبته (% 44.58) من الاستبانات الموزعة.

وقد توصلت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا. وأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات :العمر، وسنوات الخدمة خارج الجامعة، وتوصلت كذلك الى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تعزى لمتغيرات :الجنس، والرتبة الأكاديمية، والعمل الإداري، وأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات :العمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة داخل الجامعة، وسنوات الخدمة خارج الجامعة.

كما وأجرت الزعبي (2001) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية المهارات الإدارية لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (203) إفراد موزعين إلى فئتين هما: فئة مديري الدوائر وعددهم(58) مديرا وفئة رؤساء الأقسام وعددهم (145) رئيس قسم مثلت مجتمع الدراسة بأكمله. واشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي : المستوى الوظيفي،والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ،والتخصص . ومتغير تابع واحد وهو درجة أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين. واستخدمت الباحثة استبانه تضمنت (56) فقرة موزعة على مجالات التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات والاتصالات. وقد توصلت الباحثة إلى ضرورة إعطاء أفراد العينة درجة أهمية عالية

لمجالات الدراسة الستة مرتبة تنازليا كالتالي:اتخاذ القرارات،التنظيم والتنسيق،التخطيط، القيادة والتوجيه ،الرقابة وتقييم الأداء، والاتصال .

وقامت أبو النادي (2001) بدراسة هدفت الى التعرف على تصورات رؤساء الاقسام الإدارية والاكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الاقسام الاكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك والبالغ عددهم (69). واشتملت الاداة على (40) فقرة تغطي كل مجموعة منها مجالا تظهر من خلاله الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية في المجالات التالية (اتخاذ القرارات التعليمات ، التصال والعلاقات ، والتطوير الاداري). وتوصلت الدراسة الى ان درجة تصورات رؤساء الاقسام الإدارية والاكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة كبيرة وان أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الاقسام الإدارية والاكاديمية ككل في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم كانت في مجال الاتصال والعلاقات ، ثم في مجال التعليمات ثم في مجال التطوير الاداري. وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات. وقد أوصت الباحثة بتعزيز بعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية لدى رؤساء الاقسام في الدوائر الإدارية والكليات الاكاديمية . وتدريب رؤساء الاقسام على عملية اتخاذ القرارت لتحسين فهمهم وتصوراتهم حول الشفافية .

وقام هدسون (Hudson,2006) بإجراء دراسة في المملكة المتحدة هدفت إلى الكشف عن الممارسات الإدارية والفينة لرؤساء الأقسام ومساعديهم في الجامعات البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومساعديهم في جامعة شيفليد هالم (Sheffield Hallam University) في بريطانيا كعينة للدراسة وبلغ عددهم (256) رئيس قسم ومساعد،

واستجاب أفراد عينة الدراسة على استبانة مكونة من بعدين هما الممارسات الإدارية والممارسات الفينة، وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن رؤساء الأقسام يمارسون عمليتي التنفيذ والمراقبة بدرجة عالية، بينما يمارسون عملية التخطيط بدرجة متوسطة بسبب مركزية التخطيط، ومن جانب الممارسات الفنية بينت الدراسة أن رؤساء الأقسام ومساعديهم يمارسون أساليب حل المشكلات الفنية وتوفير الدعم اللوجستي للعملية التعليمية والإدارية في الجامعة.

وأجرى بيكهارد (Beckhard, 2007) دراسة في المملكة المتحدة هدفت إلى تحليل وتقييم البحوث المنشورة حول موضوع الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات والكليات وعلاقته بتطوير الأداء المؤسسي للإداريين في القطاع التعليمي البريطاني، وتكونت عينة الدراسة من (16) بحثا منشورا في الفترة من عام 1999-2005، وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق وقراءتها نقديا خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي كان من أبرزها: وجود ضغط للتغيير من البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية بحيث يتمكن رؤساء الأقسام من ممارسة عملية التخطيط لأقسامهم بعيداً عن مركزية الإدارة، ووجود ممارسات إدارية تتعلق بالإدارة مثل إدارة الموارد البشرية وضبط النظام، وشؤون الطلاب وشؤون الموظفين، وممارسات تتعلق بالمراقبة والتقويم، إلى جانب الممارسات المتعلقة بالأدوار والعلاقات الإنسانية.

2. **الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس:**

قام المساعدة (1998) بدراسة هدفت الى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الاداريين في جامعة اليرموك وعلاقة ذلك بكل من متغيرات مسمى الوظيفة ، والجنس ، والدرجة العلمية ، وسنوات الخدمة ، ومكان العمل، والراتب الشهري .

وقد اشتملت عينة الدراسة على 31% من المجتمع الاصلي (1484) موظف وموظفة وتوصلت الى ان هنالك انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاداريين في الجامعة على كل مجال من مجالات الدراسة التالية: الراتب الشهري، الاستقرار الوظيفي، الحوافز والترقيات، وظروف العمل .

وقد أوصى الباحث باعادة النظر في مقدار الراتب الشهري للعاملين ، والعمل على ايجاد نظام جديد خاص بالحوافز والترقيات ، وتطوير برامج خاصة بالنمو المهني للعاملين .

وأجرى السعود (2001) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية، وعلاقته ببعض المتغيرات وهي: الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في الجامعة، ونوع الكلية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين من جميع الرتب الأكاديمية، العاملين في الجامعات الأهلية في الأردن خلال العام الجامعي 2000/99 وكان عددهم (612) عضو هيئة تدريس. وكانت عينة الدراسة مكونة من (105) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية. وكانت النتائج كما يلي: أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كانت متوسطة في مجالات العلاقات مع الزملاء، والإدارة الأكاديمية، وظروف العمل، في حين كانت قليلة في مجالي الحوافز

والترقية، والراتب. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، ونوع الكلية، في ثلاث مجالات من مجالات الرضا الوظيفي الخمسة.

وأجرت الشريدة (2002) دراسة بجامعة اليرموك في الأردن هدفت إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم، والعوامل المؤثرة فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والبالغ عددهم (657) عضواً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (247) عضواً وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس حول الخدمات التي تقدمها الجامعة.

وهدفت دراسة عثامنة (2004) إلى تقدير درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، كما هدفت إلى الكشف عن أثر عوامل الجنس، والحالة الاجتماعية، والرتبة الأكاديمية، والكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس والخبرة في التعليم الجامعي، والجامعة التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس في تقدير مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية. ولتحقيق الهدف تم اختيار عينة مكونة من (810) عضو هيئة تدريس في الجامعات الرسمية بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية بشكل عام، كان بدرجة عالية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة الرضا الوظيفي كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، تعزى لمتغير الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، ولصالح الكلية العلمية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية

تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية باستثناء مجال القوانين، والأنظمة، والتعليمات، وقد كانت الفروقات لصالح الرتبة الأعلى.

وأجرى كاستيلو وكانو (Castillo and Cano, 2004) دراسة في أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن العوامل التي توضح الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (148) عضو هيئة تدريس من كلية الغذاء والزراعة وعلوم البيئة في جامعة أوهايو، وقد أظهرت الدراسة تدني الرضا الوظيفي للإناث مقابل الذكور، وأن عامل (بيئة العمل) من أكثر مصادر تحقيق الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس، كما تؤدي الدوافع والحوافز إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى عضو هيئة التدريس مع ظهور فروق لصالح رتبة أستاذ دكتور مقابل الرتب الأخرى.

وقام المدهون والبلداوي (2005) بدراسة هدفت الى التعرف على عوامل الرضا الوظيفي في العمل الاكاديمي الجامعي الخاص وفق ثلاثة متغيرات اساسية وهي متغيرات في مجال العمل ، ومتغرات في مجال العلاقات والروابط مع العاملين، ومتغرات شخصية او ذاتية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الاكاديمين العاملين في الجامعات الخاصة بالاردن وصل عددهم (2000) فرد، وقد تم اعتماد الاسلوب العشوائي في اختيار وحدات عينة المجتمع . وتوصلت الدراسة الى نتائج وكان اهمها ان اكثر المصادر الباعثة للرضا الوظيفي هي العوامل والعلاقات الشخصية، وان عضو هيئة التدريس الاكثر سنوات الخبرة او الاقل خبرة يشعر كل منهما بالرضا على حد سواء .وقد أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بتوفير العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي الداخلية والمتمثلة بتوفير فرص تحقيق الذات والنمو المهني والتطور الاكاديمي وتسهيل الترقيات العلمية، وزيادة الفرص أمام اعضاء الهيئة التدريسية لتفعيل دورهم بالجامعات كأعضاء فاعلين من خلال نشاطات أكاديمية وغيراكاديمية

وأجرى إيردم (Erdem, 2005) دراسة في تركيا هدفت إلى الكشف عن جوانب الرضا الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعة باميوكالي التركية ضمن ثمانية عوامل هي: الظروف المادية لبيئة العمل، والعلاقات الشخصية بين الموظفين، وخصائص العمل، والبيئة التنظيمية، وتقييمات العمل، وترك العمل، والأجور، والمزايا، حيث تكونت عينة الدراسة من (79) أكاديميًا، و(20) إداريًا يعملون في كلية التربية، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى الآتي:

أظهر أعضاء هيئة التدريس نسبة رضا وظيفي مرتفعة من جانب العلاقات الاجتماعية وخصائص العمل ونسبة رضا معتدلة من جانب ظروف بيئة العمل المادية والبيئة التنظيمية وتقنيات العمل والمنافع، ونسبة رضا متدنية بالنسبة للأجور. وأظهر الإداريون نسبة رضا مرتفعة عن طبيعة العمل ونسبة رضا متوسطة عن ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية وخصائص العمل والبيئة التنظيمية، ونسبة رضا منخفضة من جانب الأجور. و عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي. وأظهر أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة (20 سنة فما فوق) نسبة رضا وظيفي أعلى من باقي أعضاء هيئة التدريس.

وأجرى سانثابباراج وعلام (Santhapparaj and Alam, 2005) دراسة في ماليزيا هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرات الرواتب، والترقيات، والمزايا، وظروف العمل، ودعم البحوث، والجنس والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة. وتكونت عينة الدراسة من (173) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائيًا من ثلاثة جامعات استجابوا على استبيان أعد خصيصًا لأغراض الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ودال لمتغيرات الرواتب والترقية،

وظروف العمل، ودعم البحوث، على رضا أعضاء هيئة التدريس الوظيفي، ووجود أثر سلبي للمزايا ودعم التدريس على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كما بينت وجود فروق دالة إحصائيًا بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي لصالح الإناث على جميع متغيرات الدراسة والأداة ككل.

وفي دراسة أجراها الخطايبة (2006) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تصورات أعضاء الهيئات التدريسية لدرجة حريتهم الأكاديمية، ودرجة رضاهم عن العمل وإنجازهم البحثي في الجامعات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (4789) وبلغت عينة الدراسة (510) من أعضاء الهيئات التدريسية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئات التدريسية متدنياً في المجالين التاليين: (العمل نفسه، والعلاقة مع أعضاء الهيئات التدريسية والطلبة). وأن مستوى الرضا عن العمل لأعضاء الهيئات التدريسية عن مجالات (الإدارة المباشرة، والنمو المهني، والتقدم الوظيفي، والشعور بالأمن، والاستقرار النفسي، والرواتب، والمكافآت) بدرجة متوسطة. وقد وجدت علاقة ارتباطيه إيجابية بين الرضا عن العمل، والحرية الأكاديمية.

وأجرى أوجرادي (O' Grady, 2008) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن أثر برامج التغيير على الرضا الوظيفي في جامعة شستر، وتكونت عينة الدراسة من (48) عضو هيئة التدريس يعملون في الجامعة، والتحقوا ببرامج TPM للتغيير والتطوير المهني. ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء مقابلات نوعية مع أفراد عينة الدراسة بعد إنهائهم للبرنامج، وبعد جمع البيانات وتحليلها نوعيًا خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مزايا وفوائد برامج التغيير على تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس،

كما بينت الدراسة أن إثراء البرنامج لقدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس أكسبهم مهارات جديدة زادت من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زاد رضاهم الوظيفي.

وأجرى أومباش وسيفيرت (Umbach and Seigert, 2008) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن آثار خصائص أعضاء هيئة التدريس الشخصية وسياق العمل على أبعاد الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (4231) عضو هيئة تدريس تم الحصول على بياناتهم من المركز الوطني التربوي (NCES, 2002)، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام نموذج كولبيرج للتحليل ومقارنة نتائج التحليل بنتائج دراسات أخرى، حيث أظهرت الدراسة: الإناث أقل رضا عن عملهن من الذكور فيما عدا مجالي التعويضات والتطور المهني. وتؤثر خصائص عضو هيئة التدريس الديموغرافية (العمر، الجنس، العرقية، الخبرة) في الرضا الوظيفي. و إن الممارسات الإدارية والقيادية الإيجابية والعدالة تزيد من رضا عضو هيئة التدريس. وإن اعتبار التخصص وممارسة سياسات إدارية فعالة خاصة في مجال التطوير، تزيد من الرضا الداخلي عن الوظيفة لدى عضو هيئة التدريس.

وأجرى ستامبق (Stampg, 2009) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن أثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كارولينا، وتكونت عينة الدراسة من (232) عضو هيئة تدريس استجابوا لاستبانة الرضا الوظيفي، كما تم إجراء مقابلات مع (130) منهم، وبعد إجراء التحليل الإحصائي بينت الدراسة: وجود ارتباط دال بين الممارسات القيادية الإيجابية والرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس. واحتلال القيادة التحويلية والإجرائية المرتبة الأولى في تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس الوظيفي. ووجود فروق دالة إحصائية لصالح الإناث في أثر أنماط

القيادة السائدة على رضاهن الوظيفي. وجود ارتباط دال للخبرة والعمر في تحقيق رضا عضو هيئة التدريس الوظيفي.

- وأجرت بلاتسيدو ودايمانتوبيولو (Platsidou and Diamantopoulou, 2009) دراسة في اليونان هدفت إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي الكلي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليونانية، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية تقييم أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي اليوناني من جوانب الإدارة وارتفاع أعداد الطلاب وأساليب التقويم والتحويل، واثر هذه الجوانب على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (105) أعضاء تدريس يعملون في أربعة جامعات، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة الرضا الوظيفي واستبانة مشكلات التعليم العالي، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة ما يلي: جاءت درجة الرضا الوظيفي الكلي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليونانية مرتفعة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإناث والذكور في درجة الرضا الوظيفي الكلي لصالح الذكور، ولصالح المتزوجين مقابل باقي الحالات الاجتماعية. ووجود فروق دالة إحصائيًا في الرضا الوظيفي الكلي لصالح رتبة (أستاذ دكتور) مقابل باقي الرتب، ولصالح خبرته فوق 15 سنة. و تشكل الممارسات الإدارية والقيادية الفعالة مصدرًا من مصادر تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. ووجود مشكلات التقييم واكتظاظ قاعات المحاضرات يحد من نسبة الرضا الوظيفي عن ظروف العمل والبيئة التنظيمية والمزايا والمنافع.

3. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي:

قام الطراونه (1999) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والاهلية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات اللازمة تمثل الأداة الاولى وصف الانماط القيادية السائدة بين رؤساء الاقسام في الجامعات الأردنية وتكونت من (50) فقرة، أما الاداة الثانية فتمثل وصف مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وتكونت من (50) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من(200) عضو هيئة تدريس من الجامعات الرسمية و(100) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأهلية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء الاقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية يركزون على بعدي النمط القيادي (العمل والعلاقات الإنسانية). وإن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعدي النمط القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية (العمل والعلاقات الانسانية) والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لرؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية تعزى لمتغير الجامعة (الرسمية- الأهلية) ولصالح الجامعات الاهلية وفي كلا البعدين (العمل والعلاقات الإنسانية).

أجرى الدعيس (2003) دراسة هدفت الى الكشف عن أنماط السلوك الاداري لدى مديري عموم ومديري الادارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل، ولتحقيق ذلك تم تطوير أداة لقياس الأنماط السلوكية وأداة لقياس الرضا الوظيفي وتم تطبيقها على عينة مكونة من (370) فردا . وبينت نتائج الدراسة أن أكثر أنماط السلوك

اليادي شيوعا لدى مديري العموم والادارات ورؤساء الأقسام هو النمط الذي يتمثل قي اهتمام عال في المبادأة بوضع اطار العمل واهتمام منخفض بالاعتبارية . بينما أقلها شيوعا هو النمط الذي يتمثل في الاهتمام المنخفض في المبادأة بوضع اطـــار العمـــل والاهتمـــام المـــنخفض بالاعتبارية. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مـــستويات الرضــــا الـــوظيفي لـــدى مـــديري الاداراتكان في مجال العلاقة مع المراجعين، ولدى رؤساء الاقسام كان في مجال العلاقات مع الزملاء، ولدى المختصين في مجال العلاقات مع المراجعين، بينما أقل درجات الرضا عـــن العمل كانت في مجال الرضا عن ظروف العمل .

وقام مالوني (Maloney,2003) بدراسة حول مشاركة أعضاء هيئة التدريس فـــي كليـــات مجتمع ولاية كنيتكت (Connecticut) في عملية صنع القرار وأثرها على الرضا الـــوظيفي لديهم. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الأثني عشر فـــي كنيتكت والبالغ عددهم (751) فردا. وقد هدفت إلى تحديد فيما إذا كان الكادر التعليمي بكليات المجتمع غير راضين عن وضعهم الوظيفي، كما حاولت الدراسة تحديد فيما إذا وجدت فروق في وضع المشاركة بين الكادر في كل الفئات الديموغرافية التي تمت دراستها،العمر وسنوات الخدمة والراتب والجنس والدرجة العلمية الحاصلين عليها والتفاعل بينهم، والمركز الـــوظيفي للمشارك والرضا الوظيفي العام. وتم إستخدام المؤشر الوصفي للوظيفة في المقيـــاس العـــام، ومقياس المشاركة في القرار ومقياس الرضا عن العمل، وورقة بيانات شخصية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين المشاركة في عملية صنع القرار والرضا الـــوظيفي عنـــد الكادر التعليمي وهناك علاقة قوية بين متغيرات الدراسة المستخدمة ودرجة المـــشاركة فـــي إتخاذ القرار ات ودرجة الرضا عن العمل، وأشارت الدراسة أيضا إلى أن هناك فـــروق ذات

دلالة إحصائية بين مشاركة الكادر التعليمي ومتغيرات العمر، وسنوات التدريس، والراتب، والرتبة، والجنس. وإلى ثمة وجود علاقة بين درجة المشاركة والرضا الوظيفي العام.

وأجرت بيترسكو وسيمونز (Petrscu and Simmoms, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الممارسات الإدارية لقسم الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من البيانات الإحصائية لمركز الإحصاء التربوي البريطاني، حيث تم تحليلها باستخدام نموذج التقدير القائم على احتساب العلاقة بين الرضا الوظيفي الكلي وبين الأجور كمتغير تابع، وبعد إجراء التحليل أظهرت الدراسة أن الخصائص التنظيمية والشخصية وبيئة العمل تؤثر في الرضا الكلي لعضو هيئة التدريس، كما أن نظام الأجور العادل وأساليب منح الحوافز يزيد من الرضا الوظيفي، بينما عدم عدالة توزيع الأجور واقتصارها على الرتب العلى تحد من الرضا الوظيفي وتزيد من احتمالية ترك عضو هيئة التدريس لعمله.

وأجرت رومل وشمس الدين وسعيد (Romle, Shamsudin and Said, 2009) دراسة في ماليزيا هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في ماليزيا، وبالتحديد الكشف عن علاقة الممارسات ممارسات القيادة، وممارسات التواصل، وممارسات اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي في جامعات الإقليم الغربي الماليزي. وتكونت عينة الدراسة من (133) عضو هيئة تدريس، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة ما يلي: عدم وجود علاقة دالة إحصائيًا بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي فيما عدا في مجال الممارسات القيادية. وعدم وجود علاقة دالة إحصائيًا بين عمر وجنس عضو هيئة

التدريس وتصوره حول دور الممارسات الإدارية في رضاه الوظيفي. وإن الممارسات القيادية التي تحقق الرضا الوظيفي تنتج مخرجات مؤسسية وتنظيمية إيجابية طويلة الأمد.

ملخص الدراسات السابقة:

ومن خلال الأطلاع على نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي والممارسات الإدارية لاحظ الباحث إن أعضاء هيئة التدريس بحاجة إلى المزيد من الاهتمام في كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تساعدهم للقيام بدورهم الكبير تجاه الطلاب والجامعة والمجتمع ، ومن هنا يكمن دور الإدارة الجامعية ورئاسة القسم في توفير كافة الخدمات المادية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس والتي تعتبر من أهم العوامل التي يشعر أعضاء هيئة التدريس من خلالها بتوفر عنصر الأمن والأمان والروح المعنوية والطمأنينة، وتزيد دافعيتهم نحو تحسين الأداء، وهذه الخدمات تتعلق بتحسين الأجور وطرق الترقيات، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم تشجعهم على المزيد من العطاء والجهد ، أما الجوانب المعنوية فيجب أن تركز على تحسين نموهم الإداري المهني في عملية التعليم والتعلم من خلال التدريب المستمر أثناء الخدمة لتدعيم وتوليد مهارات تعليمية في كافة المجالات تزيد من فعاليتهم الأدائية ، وعمل دورات تدريبية مناسبة لحاجاتهم بإشراف متخصصين بالجوانب المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لأداء عملهم ضمن المواصفات والتوصيف الوظيفي المطلوب منهم ، وهذا يتطلب توفير مناخ تنظيمي مناسب وهذا يرتبط بنمط القيادة الذي يتبعه رؤساء الأقسام في تنفيذ مهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية بالقسم.

ويتطلب ذلك أيضاً توفير مهارات وقدرات قيادية من قبل رؤساء الأقسام في عملية الاتصال والتواصل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس ضمن استخدام ممارسات إدارية متنوعة

و حديثة في التقويم تأخذ في الاعتبار حالات وظروف أعضاء هيئة التدريس النفسية والاجتماعية من خلال بناء علاقات اجتماعية بناءّة معهم ، والمشاركة معهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التعليم والتعلم ، واحترام آرائهم وأفكارهم وميولهم، بعيداً عن استخدام أساليب الإشراف القديمة التي تركز على تصيد أخطاءهم ومحاسبتهم ، الأمر الذي يولد لديهم جوانب سلبية نحو عملية التعلم ، ويولد لديهم أيضاً عدم الرغبة في تحسين وتطوير أدائهم بشكل فعّال .

ويتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة الآتي:

- حاولت بعض الدراسات السابقة الكشف عن الممارسات الإدارية والفنية لرؤساء الأقسام ومساعديهم في الجامعات، ومدى فاعلية المهام التي يقومون بها، كما في دراسة كريم(1990)، ودراسة مرقة(1995)، ودراسة الزعبي (2001)، ودراسة أبو النادي (2001)، ودراسة Hudson (2006)، ودراسة Beckhard (2007).
- ركزت بعض الدراسات السابقة على الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام في تأدية مهامهم، كما في دراسة جمليش وباركى (Gmelch, Parkay,1999) .
- هدفت بعض الدراسات إلى تحليل وتقييم البحوث المنشورة حول موضوع الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات والكليات، وعلاقته بتطوير الأداء المؤسسي للإداريين في القطاع التعليمي، كما في دراسة بيكهارد (Beckhard, 2007) .
- تناولت العديد من الدراسات السابقة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات، كما في دراسة السعود (2001)، ودراسة الشريدة (2002)، ودراسة عثامنة (2004)، ودراسة كامتيسلو وكانو (Castillo and Cano, 2004)، ودراسة إيردم (Erdem, 2005)، ودراسة المدهون(2005).

- سعت بعض الدراسات السابقة إلى التعرف على العلاقة بين تصورات أعضاء الهيئات التدريسية لدرجة حريتهم الأكاديمية، ودرجة رضاهم عن العمل، وإنجازهم البحثي في الجامعات، كما في دراسة الخطايبة (2006).
- هدفت بعض الدراسات السابقة إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، كما في دراسة إحسان وعبد الله وفيي وعلام
- ركزت بعض الدراسات السابقة على العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كما في دراسة الطراونه (1999) ، ودراسة الدعيس (2003)، ودراسة ستامبف (Stampg, 2009).
- تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما في دراسة بيترسكو وسيمونز (Petrscu and simmoms, 2008)ودراسة روملي وشمس الدين وسعيد (Romle, Shamsudin and Said, 2009)، ودراسة مالوني Maloney(2003)،
- أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية التركيز على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وبينت ضرورة الاهتمام ببيئة العمل، وتوفير الحوافز والرواتب المناسبة لأعضاء هيئة التدريس، لارتباطه بمستوى إنتاجيتهم العلمية.
- بينت نتائج بعض الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات رؤساء الأقسام وبين مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس.
- كانت مجتمعات الدراسات السابقة تتكون من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية والعاملين والعمداء.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الهيئات التدريسية فيها، وتبحث في المشاكل للممارسات الإدارية التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى الهيئات التدريسية فيها، وتقديم عدد من المقترحات للتغلب عليها من قبل الهيئات التدريسية. فهي حسب علم الباحث الدراسة الأولى التي تطبق على الجامعات الأردنية الحكومية للبحث في الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

حيث تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت مستوى الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام، ومع الدراسات التي تناولت مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كما تتفق مع الدراسات القليلة التي ركزت على العلاقة بين الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام، وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث لم يجد الباحث دراسات عربية تناولت المتغيرين معاً، وهذا يعني أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تتناول موضوع العلاقة بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، وفي تفسير نتائج الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، وإجراءات بناء أداة الدراسة وتطويرها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على عينة الدراسة، كما يتضمن هذا الفصل الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج المسحي والنوعي في دراسته، حيث استخدم المنهج المسحي من خلال تطوير استبانة محكّمة للإجابة عن اسئلة الدراسة ذات العلاقة، وقام باستخدام المنهج النوعي من خلال وضع سؤالين تم تضمينهما في أداة الدراسة للإجابة عن السؤالين ذات العلاقة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، البالغ عددهم (2016) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي 2010/2009، منهم (947)عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك، و(1069) عضو هيئة تدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة حسب متغيراتها

	الفئات	التكرار	النسبة
الجامعة	اليرموك	947	%49
	العلوم والتكنولوجيا	1069	%53
الكلية	علمية	1340	%66
	إنسانية	676	%33
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	867	%43
	أستاذ مشارك	698	%34
	أستاذ	451	%22
الخبرة	اقل من 10 سنوات	1201	%59
	10 سنوات فأكثر	806	%39
	المجموع	2016	100%

عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من(312) عضو هيئة تدريس من جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، حيث تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة الكلي، يتوزعون على النحو التالي: (191) عضواً من جامعة اليرموك، و(121) عضواً في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة النهائية حسب متغيراتها.

جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيراتها

	الفئات	التكرار	النسبة
الجامعة	اليرموك	191	61%
	العلوم والتكنولوجيا	121	39%
الكلية	علمية	188	60%
	إنسانية	124	40%
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	126	40.1%
	أستاذ مشارك	103	33%
	أستاذ	83	27%
الخبرة	اقل من 10 سنوات	149	48%
	10 سنوات فأكثر	163	52%
	المجموع	312	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من قسمين رئيسين، الأول يتناول الممارسات الإدارية لدى رؤساء الأقسام، والآخر يتناول الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث تم الاعتماد في تطوير أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة(المساعدة 1998، الزعبي 2001، الشريدة 2002، الخطايبة2006)، التي تناولت الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. ويمكن توضيح قسمي أداة الدراسة كما يلي:

أولاً : قسم الممارسات الإدارية:

تكون هذا القسم من (45) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: مجال الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التخطيط: (12) فقرة، ومجال الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية

التنفيذ: (15) فقرة، ومجال الممارسات الإدارية المتعلقة بعمليات تقويم الأداء: (12) فقرة، ومجال الممارسات الإدارية المتعلقة بالاتصال والتنظيم: (6) فقرات. وقد تم صياغة فقرات الأداة على شكل سلم ليكرت الخماسي المتدرج وعلى النحو التالي: كبيرة جدا (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، ضعيفة (2) درجتان، ضعيفة جدا (1) درجة واحدة. حيث طلب من أفراد عينة الدراسة اختيار البديل الذي يعكس إستجاباتهم.

ثانياً : قسم الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس:

تكون هذا القسم من(35) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: مجال طبيعة العلاقة مع ادارة القسم: (7) فقرات، ومجال العلاقة مع الزملاء في العمل: (6) فقرات، ومجال ظروف العمل: (7) فقرات، ومجال توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس: (5) فقرات. ومجال الراتب والحوافز: (10) فقرات. كما تم وضع سؤالين في نهاية أداة الدراسة حول المشكلات التي تواجه الممارسات الإدارية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، والحلول المقترحة لتلك المشكلات. وقد تم صياغة فقرات الأداة على شكل سلم ليكرت الخماسي المتدرج وعلى النحو التالي: كبيرة جدا (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، ضعيفة (2) درجتان، ضعيفة جدا (1) درجة واحدة. حيث طلب من أفراد عينة الدراسة اختيار البديل الذي يعكس إستجاباتهم. والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى (Content validity)، فقد عرض الباحث (أداة الدراسة) بصورتها الأولية على (13) محكماً ممن يحملون درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية والإدارة العامة، والقياس والتقويم، وعلم

النفس، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أو حذف أية فقرة يرونها مناسبة، وبعد إستعادة الاستبانات تم تفريغ إستبانات التحكيم، وقد إعتمد الباحث على إجماع (80%) من المحكمين للحذف أو الإضافة أو الصياغة اللغوية للفقرات. وأصبح قسم الممارسات الإدارية من أداة الدراسة مكوناً من (38) فقرة، موزعة على أربع مجالات، أما قسم الرضا الوظيفي فأصبح مكوناً من (29) فقرة، موزعة على أربع مجالات أيضاً. والملحق(2) يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (Test-Retest)، إذ تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، بلغ عددهم (20) فرداً، وقد تم تطبيق أداة الدراسة عليهم للمرة الأولى، وبعد مضي (21) يوما تم تطبيقها على العينة نفسها مرة أخرى، وبعد ذلك تم حساب معامل الإرتباط لأداة الدراسة باستخدام معامل الإرتباط (بيرسون)، وقد بلغ معامل الثبات لأداة الممارسات الإدارية ككل (0.83)، أما معامل الثبات لأداة الرضا الوظيفي ككل فقد بلغت (0.97)، كما تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الإتساق الداخلي بين الفقرات (كرونباخ ألفا). والجدولان ذوات الأرقام (4،3) يوضحان قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة بطريقة (الإختبار وإعادة الإختبار) و(الإتساق الداخلي) ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداه ككل.

الجدول 3

معامل ثبات أداة قياس الممارسات الإدارية بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
1	التخطيط	0.89	0.69
2	التنفيذ	0.65	0.81
3	الاتصال والتنظيم	0.54	0.72
4	تقويم الأداء	0.89	0.60
	الأداة ككل	0.83	0.86

الجدول 4

معامل ثبات أداة قياس الرضا الوظيفي بطريقـــة الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
1	العلاقة مع إدارة القسم	0.89	0.54
2	العلاقة مع الزملاء في العمل	0.95	0.65
3	ظروف العمل	0.93	0.67
4	توفير فرص النمو المهنـــي لأعــضاء هيئة التدريس	0.93	0.66
	الأداة ككل	0.97	0.85

متغيرات الدراسة:

أولا: المتغيرات الوسيطة:

1. الجامعة ولها فئتان: (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا الأردنية).
2. الرتبة العلمية ولها ثلاثة فئات: (أستاذ ،أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
3. الخبرة ولها فئتان: (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأعلى).
4. الكلية ولها فئتان : (علمية، إنسانية).

ثانياً: المتغيرات التابعة:

1. مستوى الممارسات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جـامعتي اليرمـوك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية.
2. مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرمـوك والعلـوم والتكنولوجيا الأردنية.
3. المشكلات في الممارسات الإدارية، والحلول المقترحة لحلها.

إجراءات الدراسة :

اتبع الباحث الخطوات والإجراءات التالية لتحقيق أهداف الدراسة :

- الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- تطوير أداة الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري والـدراسات الـسابقة ذات العلاقـة المباشرة بموضوع الدراسة.

- التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين ممن يحملون الدكتوراة في تخصصات الإدارة التربوية وأصول التربية وعلم الـنفس والإدارة العامة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلـب الباحـث مـن

المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدة صحة هذه الفقرات ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة ومناسبة كل فقرة للمجال للمجال الذي تنتمي إليه وإضافة أية فقرات يرونها مناسبة .

– التحقق من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (20) فرداً من أفراد عينة الدراسة بطريقة الاختبار وإعادته (Test – re test) وباستخدام كرونباخ ألفا لحساب الإتساق الداخلي.

– حصول الباحث على كتب رسمية من رئاسة جامعة اليرموك إلى رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وكتاب داخلي للمعنيين في(جامعة اليرموك)، لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق دراسته وتوزيع الإستبانات على عينة الدراسة.

– توزيع الإستبانات على عينة الدراسة وقد قام الباحث بتوزيع الإستبانات إلى الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة لتوضيح أهمية الدراسة وأبعادها وشرح فقرات الاستبانة والإجابة عن أية إستفسارات حول أسئلة الاستبانة، وقد بلغ عدد الإستبانات الموزعة (390) إستبانة، وبعد مدة من تاريخ التوزيع قام الباحث بإسترداد الإستبانات الموزعة، وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة (335) من مجموع الإستبانات الموزعة، وعدد الإستبانات غير المستردة (55) إستبانة، كما تم إستبعاد (23) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون عدد الإستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (312) إستبانة، وبهذا تكون نسبة الإستبانات المسترجعة(80%)، وهي نسبة مقبولة لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة واستخراج النتائج.

– تم ادخال البيانات حاسوبياً واستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

- تم تفريغ البيانات النوعية وتم استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة ذات العلاقة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، على مجالات الدراسة، وعلى فقرات كل مجال من المجالات.
2. للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية، تبعاً إلى متغيرات الجامعة الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات، وعلى الأداة ككل، ثم اتبع بالمقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الرتبة العلمية على التخطيط والتنفيذ.
3. للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، على مجالات الدراسة، وعلى فقرات كل مجال من المجالات.
4. للإجابة عن السؤال الرابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي تبعاً إلى متغيرات الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات، وعلى الأداة ككل، ثم اتبع بالمقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الرتبة العلمية على العلاقة مع إدارة القسم.

5. للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية.

6. للإجابة عن السؤالين السادس والسابع، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، لاستجابات أفراد الدراسة.

ولأغراض تفسير النتائج والخروج بنتائج نهائية في هذه الدراسة اعتمد الباحث المقياس الثلاثي (المحك المعياري) التالي لتقدير الممارسات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك على النحو التالي:

1.00 - 2.49	قليلة
2.50- 3.49	متوسطة
3.50- 5.00	كبيرة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على دور الممارسات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا، والمشكلات والحلول المقترحة، وقد تم عرض النتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى الممارسات الإدارية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول (5) أدناه يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	الاتصال والتنظيم	3.63	.656	كبيرة
2	1	التخطيط	3.33	.736	متوسطة
3	2	التنفيذ	3.28	.704	متوسطة
4	4	تقويم الأداء	3.12	.775	متوسطة
		الممارسات الإدارية ككل	**3.33**	**.644**	**متوسطة**

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث جاء مجال الاتصال والتنظيم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.63)، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية مجال التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم مجال التنفيذ في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.28) ، وبدرجة ممارسة متوسطة بينما جاء مجال تقويم الأداء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وبدرجة ممارسة متوسطة.وبلغ المتوسط الحسابي للممارسات الإدارية ككل (3.33)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال من المجالات، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التخطيط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التخطيط، والجدول(6) يبين ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "التخطيط" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	8	تسعى إدارة القسم لتوفير مستلزمات العمل لأعضاء هيئة التدريس	3.65	1.006	كبيرة
2	3	تعمل إدارة القسم على تسهيل عملية التعاون فيما بينهم وفق الهيكل التنظيمي في الكلية	3.54	1.010	كبيرة
3	1	تعمل إدارة القسم بشكل منسق في النواحي الإدارية والأكاديمية المستقبلية	3.49	1.005	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	5	تتوافر لدى إدارة القسم سياسة واضحة لأعضاء هيئة التدريس لممارسة الأعمال الحالية وما يمكن تطويره مستقبلاً	3.49	.952	متوسطة
5	4	تقوم إدارة القسم بعقد اجتماعات دورية للنظر في أداء العمل الحالي وتطويره	3.48	1.093	متوسطة
6	9	تراعي إدارة القسم في خططها التطورات العلمية والمستجدات والوسائل التكنولوجية	3.43	.946	متوسطة
7	6	تحرص إدارة القسم على وضع أهدافا واقعية سهلة التطبيق	3.39	.865	متوسطة
8	10	تعمل إدارة القسم على إيجاد آلية واضحة للعمل بين أعضاء هيئة التدريس في القسم الواحد والأقسام الأخرى في الكلية	3.24	.999	متوسطة
9	7	تعمل إدارة القسم على إيجاد التكامل بين الخطط طويلة المدى والمتوسطة وقصيرة المدى	3.11	.917	متوسطة
10	2	تعمل إدارة القسم على عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم بشكل مستمر	2.44	.977	قليلة
		المجال ككل	3.33	.736	متوسطة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تسعى إدارة القسم لتوفير مستلزمات العمل لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وبدرجة ممارسة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تعمل إدارة القسم على تسهيل عملية التعاون فيما بينهم وفق الهيكل التنظيمي في الكلية " في المرتبة الثانية ، وبمتوسط حسابي

بلغ(3.54) وانحراف معياري(1.010) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (22) ونصها "تعمل إدارة القسم على عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم بشكل مستمر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.44) وبدرجة ممارسة قليلة.

المجال الثاني: التنفيذ:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ، والجدول(7) يبين ذلك:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "التنفيذ" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	17	تعتمد إدارة القسم على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمل وتنفيذه	3.49	1.108	متوسطة
2	18	تعمل إدارة القسم على توضيح الأنظمة والتعليمات اللازمة لتنفيذ الأعمال	3.42	.907	متوسطة
3	20	تدعم إدارة القسم إجراء البحوث والدراسات لأعضاء هيئة التدريس لمواكبة التطورات العلمية	3.40	1.066	متوسطة
4	19	تعمل إدارة القسم على إزالة العوائق التي تحول دون تنفيذ المهام والأعمال الموكلة للعاملين فيه	3.33	.831	متوسطة
5	13	تعتمد إدارة القسم المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات	3.22	.872	متوسطة
5	15	توفر إدارة القسم المعلومات والبيانات التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال والمهام بغية زيادة الإنتاجية	3.22	.872	متوسطة
7	11	تعتمد إدارة القسم اللامركزية في العمل من خلال تفويض الصلاحيات	3.19	1.073	متوسطة
7	16	تستخدم إدارة القسم نظام حديث لتبادل البيانات والمعلومات وتداولها بين المستويات الإدارية وجميع الأقسام الأخرى في الكلية	3.19	.872	متوسطة
9	12	توفر إدارة القسم مناخاً يشجع المبادرة والعمل الجماعي	3.16	.906	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
10	14	تستخدم إدارة القسم آليات عمل واضحة لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في ضوء المستجدات العلمية الحديثة	3.13	.843	متوسطة
المجال ككل			**3.28**	**.704**	**متوسطة**

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التنفيذ، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "تعتمد إدارة القسم على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمل وتنفيذه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وهو يقابل التقدير بدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم(18) والتي تنص على " تعمل إدارة القسم على توضيح الأنظمة والتعليمات اللازمة لتنفيذ الأعمال" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ(3.42)، وانحراف معياري (907)، وهو يقابل التقدير بدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "تستخدم إدارة القسم آليات عمل واضحة لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في ضوء المستجدات العلمية الحديثة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.13)، وهو يقابل التقدير بدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثالث: الاتصال والتنظيم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاتصال والتنظيم، والجدول رقم (8) يبين ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "الاتصال والتنظيم" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	24	تسود الاعتبارات الأخلاقية في العمل بين إدارة القسم وأعضاء هيئة التدريس	3.94	.812	كبيرة
2	25	تعمل إدارة القسم على إجراء التنسيق والتواصل بين	3.73	.926	كبيرة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون نفس المساق			
3	21	تتم عمليات المراسلات داخل القسم ومع بقية الأقسام في الكلية وفق أسس واضحة ومحددة	3.71	.860	كبيرة
4	29	تشجع إدارة القسم الحوار الديمقراطي أثناء اللقاءات والاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس	3.68	.890	كبيرة
5	27	تقوم إدارة القسم بوضع التعليمات التي من شأنها تنظيم سير العمل	3.67	.801	كبيرة
6	26	تعمل إدارة القسم على تسهيل استخدام الأدوات والأجهزة ذات العلاقة بالشؤون الأكاديمية والإدارية	3.64	.952	كبيرة
7	28	تواكب إدارة القسم التقدم العلمي في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات	3.59	.938	كبيرة
8	22	تتميز إجراءات الاتصال بالانسيابية داخل القسم والأقسام الأخرى في الكلية	3.48	.928	متوسطة
9	23	تبتعد عمليات الاتصال التي تساهم في صناعة القرارات عن البيروقراطية	3.21	.930	متوسطة
		المجال ككل	**3.63**	**.656**	**كبيرة**

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاتصال والتنظيم، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "تسود الاعتبارات الأخلاقية في العمل بين إدارة القسم وأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وهو يقابل التقدير بدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على " تعمل إدارة القسم على إجراء التنسيق والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون نفس المساق " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو يقابل التقدير بدرجة ممارسة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (23) ونصها "تبتعد عمليات الاتصال التي تساهم في

صناعة القرارات عن البيروقراطية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.21) وهو يقابل التقدير بدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الرابع: تقويم الأداء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تقويم الأداء، والجدول رقم (9) يبين ذلك:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "تقويم الأداء" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	30	تعتمد إدارة القسم نظاماً واضحاً أداء أعضاء هيئة التدريس يمتاز بالعدالة والموضوعية	3.54	.892	كبيرة
2	32	تزود إدارة القسم أعضاء هيئة التدريس بتغذية راجعة حول أدائهم في مختلف العمليات والمهام وفي الوقت المناسب	3.27	.961	متوسطة
3	31	تعتمد إدارة القسم مبادئ المساءلة لضمان الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس	3.22	1.002	متوسطة
4	38	تأخذ إدارة بعين الاعتبار ملاحظات أعضاء هيئة التدريس عملية التقويم	3.16	1.035	متوسطة
5	34	تطبق إدارة القسم نظاما فعالا لتقييم الأداء يعتمد على سلامة المعلومات ودقتها	3.11	.890	متوسطة
5	35	تعتمد إدارة القسم على آليات تقويم متنوعة ومستمرة وبما يتلاءم مع طبيعة العمل	3.11	.954	متوسطة
7	37	توظف إدارة القسم تقنيات متطورة في عملية الرقابة الإدارية	2.95	1.032	متوسطة
8	36	تستخدم نتائج التقويم في تقديم تغذية راجعة لإدارة القسم بهدف معالجة جوانب القصور في القسم	2.94	1.109	متوسطة
9	33	تعمل إدارة القسم على عقد دورات تدريبية لأعضاء	2.76	1.150	متوسطة

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
			هيئة التدريس لبيان الايجابيات والسلبيات لرفع مستوى أدائهم		
متوسطة	0.775	3.12	المجال ككل		

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقويم الأداء، حيث جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على "تعتمد إدارة القسم نظاماً واضحاً أداء أعضاء هيئة التدريس يمتاز بالعدالة والموضوعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وهو يقابل التقدير بدرجة ممارسة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (33) ونصها "تعمل إدارة القسم على عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لبيان الايجابيات والسلبيات لرفع مستوى أدائهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.76) وه يقابل التقدير بدرجة ممارسة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للممارسات الإدارية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجيا تعزى لمتغيرات الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والخبرة في التدريس، والكلية ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجيا، تبعا إلى متغيرات الجامعة، والكلية التي يعمل بها، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية السائدة في الجامعات الأردنية تبعا لمتغيرات الجامعة، والكلية التي يعمل بها، والرتبة الأكاديمية، والخبرة

			التخطيط	التنفيذ	الاتصال والتنظيم	تقويم الأداء	الممارسات الإدارية ككل
الجامعة	اليرموك	س	3.19	3.22	3.52	3.11	3.26
		ع	.66	.71	.65	.71	.62
	العلوم والتكنولوجيا	س	3.53	3.37	3.80	3.13	3.46
		ع	.81	.68	.63	.87	.66
الكلية	علمية	س	3.37	3.30	3.65	3.11	3.35
		ع	.79	.68	.62	.78	.63
	إنسانية	س	3.26	3.25	3.59	3.13	3.30
		ع	.65	.74	.71	.76	.66
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	س	3.47	3.39	3.61	3.17	3.41
		ع	.78	.66	.59	.78	.63
	أستاذ مشارك	س	3.33	3.08	3.53	3.09	3.25
		ع	.59	.66	.58	.60	.54
	أستاذ	س	3.10	3.34	3.77	3.07	3.31
		ع	.78	.78	.80	.94	.77
الخبرة	اقل من 10 سنوات	س	3.39	3.33	3.61	3.15	3.37
		ع	.78	.69	.55	.75	.61
	10 سنوات فأكثر	س	3.26	3.22	3.65	3.09	3.30
		ع	.69	.72	.74	.79	.67

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية السائدة في الجامعات الأردنية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجامعة (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا)، والكلية التي يعمل بها (علمية، إنسانية)، والرتبة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، والخبرة (اقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، في المجالات وفي والأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات وتحليل التباين للأداة ككل كما هو موضح في جدول (11).

جدول (11)

تحليل التباين المتعدد لأثر الجامعة والكلية والرتبة العلمية والخبرة على مجالات الممارسات الإدارية السائدة في الجامعات الأردنية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجامعة	التخطيط	10.421	1	10.421	21.309	.000
هوتلنج= 189.	التنفيذ	1.819	1	1.819	3.802	.052
ح= 000.	الاتصال والتنظيم	5.355	1	5.355	13.044	.000
	تقويم الأداء	.233	1	.233	.383	.536
الكلية	التخطيط	.370	1	.370	.757	.385
هوتلنج= 008.	التنفيذ	.037	1	.037	.077	.782
ح= 638.	الاتصال والتنظيم	.324	1	.324	.789	.375
	تقويم الأداء	.130	1	.130	.215	.644
الرتبة العلمية	التخطيط	6.310	2	3.155	6.452	.002
ويلكس= 768.	التنفيذ	4.422	2	2.211	4.620	.011
ح= 000.	الاتصال والتنظيم	1.984	2	.992	2.416	.091
	تقويم الأداء	.425	2	.213	.350	.705
الخبرة	التخطيط	.003	1	.003	.005	.941
هوتلنج= 002.	التنفيذ	.024	1	.024	.049	.824
ح= 952.	الاتصال والتنظيم	.109	1	.109	.265	.607
	تقويم الأداء	6.700E-05	1	6.711E-05	.000	.992
الخطأ	التخطيط	149.647	306	.489		
	التنفيذ	146.436	306	.479		
	الاتصال والتنظيم	125.608	306	.410		
	تقويم الأداء	185.710	306	.607		
الكلي	التخطيط	168.240	311			
	التنفيذ	154.275	311			
	الاتصال والتنظيم	133.821	311			
	تقويم الأداء	186.706	311			

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثـر الجامعـة فـي مجـالي التخطيط والاتصال والتنظيم، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً فـي مجـالي التنفيـذ وتقويم الأداء، وجاءت الفروق لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعـزى لأثـر الكلية في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة العلمية في مجـالي التخطيط والتنفيذ، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجـالي الاتـصال والتنظـيم وتقويم الأداء، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحـسابية تـم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (12)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجامعة والكلية والرتبة العلمية والخبرة على الممارسات الإدارية السائدة في الجامعات الأردنية ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجامعة	3.485	1	3.485	8.621	.004
الكلية	.186	1	.186	.459	.498
الرتبة العلمية	.957	2	.478	1.183	.308
الخبرة	.011	1	.011	.028	.867
الخطأ	123.691	306	.404		
الكلي	128.911	311			

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجامعة، وجاءت الفروق لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثـر (الكليـة، والرتبـة العلمية، والخبرة).

جدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الرتبة العلمية على التخطيط والتنفيذ

المجال		المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
التخطيط	أستاذ مساعد	3.47			
	أستاذ مشارك	3.33	.15		
	أستاذ	3.10	*.37	.22	
التنفيذ	أستاذ مساعد	3.39			
	أستاذ مشارك	3.08	*.31		
	أستاذ	3.34	.05	*.26	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (13) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح الأستاذ المساعد، في مجال التخطيط.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ مـشارك وأسـتاذ مـساعد وجاءت الفروق لصالح الأستاذ المساعد، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أستاذ وأستاذ مشارك وجاءت الفروق لصالح الأستاذ، في مجال التنفيذ.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظرهم، والجدول(14) يوضح ذلك.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
1	2	العلاقة مع الزملاء في العمل	4.16	.622	كبيرة
2	3	ظروف العمل	3.88	.636	كبيرة
3	1	العلاقة مع إدارة القسم	3.67	.848	كبيرة
4	4	توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	3.50	.756	كبيرة
		الرضا الوظيفي ككل	3.81	.619	كبيرة

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، حيث جاء مجال العلاقة مع الزملاء في العمل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.16)، وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية مجال ظروف العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة، بينما جاء مجال توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة.وبلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ككل (3.81) وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجالات، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: طبيعة العلاقة مع إدارة القسم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال طبيعة العلاقة مع إدارة القسم، والجدول(15) يبين ذلك.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "طبيعة العلاقة مع إدارة القسم" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
1	6	اعتقد بأن إدارة القسم تتبنى أسلوب الحوار والمناقشة في اجتماعاتها مع أعضاء هيئة التدريس	3.85	.958	كبيرة
2	3	اعتقد بأن إدارة القسم على استعداد لسماع اقتراحاتي بشكل دائم	3.74	1.051	كبيرة
3	4	اشعر بأن إدارة القسم على استعداد لتقبل النقد البناء لما فيه مصلحة العمل	3.72	1.066	كبيرة
4	1	اشعر بأن جو العمل مريح يراعي النواحي الإنسانية في العمل	3.70	.978	كبيرة
5	8	تتصف العلاقات بين إدارة القسم وأعضاء هيئة التدريس بالصدق والموضوعية والوضوح	3.66	.953	كبيرة
6	2	أرى بأن إدارة القسم تتعاون معي وتقدم لي التوجيه المناسب في العمل	3.61	1.067	كبيرة
7	5	أرى أن إدارة القسم تعمل على تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل	3.56	.923	كبيرة
8	7	أنا على ثقة بأن إدارة القسم تقدم لي الأداء المتميز في التدريس	3.55	1.003	كبيرة
		المجال ككل	3.67	.848	كبيرة

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات طبيعة العلاقة مع إدارة القسم، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "اعتقد بأن إدارة القسم تتبنى أسلوب الحوار والمناقشة في اجتماعاتها مع أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "أنا على ثقة بأن إدارة القسم تقدم لي الأداء المتميز في التدريس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة.

المجال الثاني: العلاقة مع الزملاء في العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقة مع الزملاء في العمل، والجدول(16) يبين ذلك.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "العلاقة مع الزملاء في العمل" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	أبادل أعضاء هيئة التدريس الاحترام والتقدير	4.49	.685	كبيرة
2	10	ابدي التعاون مع أعضاء هيئة التدريس للقيام بالمسؤوليات الموكلة إلينا	4.43	.727	كبيرة
3	12	اشعر بأن علاقتي مع أعضاء هيئة التدريس ودية	4.19	.650	كبيرة
4	11	أشارك أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات العمل وأتبادل الخبرات فيما بينهم	4.12	.791	كبيرة
5	14	أرى بأن العلاقات والتفاعلات بيني وبين أعضاء هيئة التدريس في أقسام الكلية المختلفة تتصف بالايجابية	4.01	.812	كبيرة
6	13	اشعر بأن الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة هي أساس العلاقة بيني وبين أعضاء هيئة التدريس.	3.94	.869	كبيرة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	15	تسود المحبة وروح التعاون مع الزملاء في العمل.	3.92	.866	كبيرة
المجال ككل			**4.16**	**.622**	**كبيرة**

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقة مع الزملاء في العمل، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "أبادل أعضاء هيئة التدريس الاحترام والتقدير" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.49)، وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على " ابدي التعاون مع أعضاء هيئة التدريس للقيام بالمسؤوليات الموكلة إلينا " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.43) ضمن درجة رضا كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "تسود المحبة وروح التعاون مع الزملاء في العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة.

المجال الثالث: ظروف العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال ظروف العمل، والجدول(17) يبين ذلك

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "ظروف العمل" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	اشعر أن المجتمع يقدر مكانتي الاجتماعية وذلك لطبيعة المهنة	4.17	.650	كبيرة
2	21	اشعر بالرضا عن أداء الأعمال الموكلة إلي من قبل إدارة القسم	4.04	.827	كبيرة
3	17	أرى أن إدارة القسم تتيح لي الحرية في اختيار الأسلوب الأفضل لإنجاز المهام	4.01	.782	كبيرة
4	20	توفر إدارة القسم البيئة المناسبة (المكتب المناسب وتجهيزاته اللازمة) لأعضاء هيئة التدريس	3.92	.955	كبيرة
5	18	توفر إدارة القسم خدمات السكرتارية والطباعة والتصوير لأعضاء هيئة التدريس	3.90	1.037	كبيرة
6	23	توزع إدارة القسم الأعمال على أعضاء هيئة التدريس كل حسب اختصاصه وبشكل عادل وموضوعي	3.79	.967	كبيرة
7	19	اعتقد أن إدارة القسم تحدد مواعيد المحاضرات بشكل يتلاءم مع رغبات أعضاء هيئة التدريس	3.67	.961	كبيرة
8	22	توفر إدارة القسم امتيازات اعتقد أنها تتوافق مع الجهد الذي ابذله	3.56	.901	كبيرة
المجال ككل			**3.88**	**.636**	**كبيرة**

يبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ظروف العمل، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "اشعر أن المجتمع يقدر مكانتي الاجتماعية وذلك لطبيعة المهنة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على " اشعر بالرضا عن أداء الأعمال الموكلة إلي من قبل إدارة القسم" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) ضمن

درجة رضا كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "توفر إدارة القسم امتيازات اعتقد أنها تتوافق مع الجهد الذي ابذله" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة.

المجال الرابع: توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، والجدول(18) يبين ذلك

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	تتيح إدارة القسم فرص المشاركة في حضور الندوات والمؤتمرات ذات علاقة بعمل أعضاء هيئة التدريس	3.96	.933	كبيرة
2	25	توفر إدارة القسم فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في العمل لأعضاء هيئة التدريس	3.75	.857	كبيرة
3	28	يفيدني التشجيع والتقدير الذي احصل عليه من إدارة القسم لأدائي	3.67	.997	كبيرة
4	26	اشعر بان إدارة القسم حريصة على تقديم الدورات والبرامج التدريبية في حال طلبها من قبل أعضاء هيئة التدريس	3.46	.874	متوسطة
5	29	اشعر أن إدارة القسم تتيح فرصا لتحقيق الإنجازات العلمية كالكتب وال	3.27	1.010	متوسطة
6	27	اشعر بان إدارة القسم تكافأ العمل المتميز من خلال تقديم حوافز مالية لإجراء البحوث العلمية	2.91	1.124	متوسطة
المجال ككل			**3.50**	**.756**	**كبيرة**

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "تتيح إدارة القسم فرص المشاركة في حضور الندوات والمؤتمرات ذات علاقة بعمل أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وهو يقابل التقدير بدرجة رضا كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على " توفر إدارة القسم فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في العمل لأعضاء هيئة التدريس" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75) ضمن درجة رضا كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (27) ونصها "اشعر بان إدارة القسم تكافأ العمل المتميز من خلال تقديم حوافز مالية لإجراء البحوث العلمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) وهو يقابل التقدير بدرجة رضا متوسطة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تعزى إلى متغيرات الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والخبرة في التدريس، والكلية ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا، تبعاً إلى متغيرات الجامعة، والكلية، والرتبة العلمية، والخبرة، والجدول رقم(19) يوضح ذلك.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا تبعا لمتغيرات الجامعة، والكلية، والرتبة العلمية، والخبرة

المتغير	الجامعة		العلاقة مع إدارة القسم	العلاقة مع الزملاء في العمل	ظروف العمل	توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	الرضا الوظيفي ككل
الجامعة	اليرموك	س	3.50	4.10	3.72	3.47	3.70
		ع	.80	.66	.64	.70	.59
	العلوم والتكنولوجيا	س	3.95	4.24	4.14	3.56	3.99
		ع	.85	.55	.53	.83	.62
الكلية	علمية	س	3.68	4.17	3.95	3.51	3.84
		ع	.84	.55	.63	.80	.62
	إنسانية	س	3.66	4.14	3.78	3.50	3.78
		ع	.86	.72	.63	.69	.61
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	س	3.89	4.26	3.91	3.46	3.90
		ع	.75	.57	.66	.83	.59
	أستاذ مشارك	س	3.42	4.10	3.83	3.52	3.72
		ع	.84	.70	.63	.72	.63
	أستاذ	س	3.66	4.06	3.91	3.56	3.80
		ع	.92	.58	.61	.68	.63
الخبرة	اقل من 10 سنوات	س	3.79	4.23	3.88	3.47	3.86
		ع	.75	.59	.61	.76	.57
	10 سنوات فأكثر	س	3.56	4.09	3.89	3.53	3.77
		ع	.91	.64	.66	.75	.66

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (19) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجامعة (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا)، والكلية (علمية، إنسانية)،

والرتبة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ، أستاذ مشارك)، والخبرة (اقل من 10 سنوات، 10سنوات فأكثر)، في المجالات وفي والأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات جدول (19) وتحليل التباين للأداة ككل جدول (20).

جدول (20)

تحليل التباين المتعدد لأثر الجامعة، والكلية، والرتبة العلمية، والخبرة على مجالات درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجامعة	العلاقة مع إدارة القسم	22.274	1	22.274	36.112	*.000
هوتلنج=.305	العلاقة مع الزملاء في العمل	2.288	1	2.288	6.075	.014
ح= .000	ظروف العمل	11.417	1	11.417	31.346	*.000
	توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	.427	1	.427	.738	.391
الكلية	العلاقة مع إدارة القسم	3.602	1	3.602	5.840	*.016
هوتلنج= .041	العلاقة مع الزملاء في العمل	.214	1	.214	.568	.452
ح= .016	ظروف العمل	.045	1	.045	.123	.726
	توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	.033	1	.033	.057	.811
الرتبة العلمية	العلاقة مع إدارة القسم	6.540	2	3.270	5.301	*.005
ويلكس= .911	العلاقة مع الزملاء في العمل	.855	2	.428	1.135	.323
ح= .000	ظروف العمل	.384	2	.192	.528	.590
	توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	.208	2	.104	.180	.835
الخبرة	العلاقة مع ادارة القسم	.679	1	.679	1.101	.295
هوتلنج= .010	العلاقة مع الزملاء في العمل	.290	1	.290	.769	.381
ح= .572	ظروف العمل	.018	1	.018	.049	.824
	توفير فرص النمو المهني	.001	1	.001	.002	.965

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	لأعضاء هيئة التدريس					
الخطأ	العلاقة مع إدارة القسم	188.747	306	.617		
	العلاقة مع الزملاء في العمل	115.246	306	.377		
	ظروف العمل	111.454	306	.364		
	توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	176.842	306	.578		
الكلي	العلاقة مع إدارة القسم	223.630	311			
	العلاقة مع الزملاء في العمل	120.169	311			
	ظروف العمل	125.689	311			
	توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	177.798	311			

يتبين من الجدول (20) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجامعة في جميع المجالات، باستثناء مجال توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، وجاءت الفروق لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الكلية في جميع المجالات، باستثناء مجال العلاقة مع إدارة القسم، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة العلمية في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقة مع إدارة القسم، ولبيان الفروق تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (21).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات.

جدول (21)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجامعة، والكلية، والرتبة العلمية، والخبرة على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجامعة	7.476	1	7.476	20.888	.000*
الكلية	.535	1	.535	1.494	.223
الرتبة العلمية	.922	2	.461	1.288	.277
الخبرة	.161	1	.161	.449	.503
الخطأ	109.528	306	.358		
الكلي	119.133	311			

يتبين من الجدول (21) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجامعة، وجاءت الفروق لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر(الكلية، والرتبة العلمية، والخبرة).

جدول (22): المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الرتبة العلمية على العلاقة مع إدارة القسم

	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
أستاذ مساعد	3.89			
أستاذ مشارك	3.42	.47*		
أستاذ	3.66	.23	.24	

يتبين من الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، وجاءت الفروق لصالح الأستاذ المساعد.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما العلاقة الإرتباطية بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي، والجدول (23) يوضح ذلك.

جدول (23)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي

		العلاقة مع إدارة القسم	العلاقة مع الزملاء في العمل	ظروف العمل	توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	الرضا الوظيفي ككل
التخطيط	معامل الارتباط ر	.662**	.462**	.663**	.583**	.698**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	312	312	312	312	312
التنفيذ	معامل الارتباط ر	.680**	.436**	.634**	.597**	.693**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	312	312	312	312	312
الاتصال والتنظيم	معامل الارتباط ر	.756**	.531**	.709**	.633**	.775**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	312	312	312	312	312
تقويم الأداء	معامل الارتباط ر	.605**	.382**	.581**	.726**	.669**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	312	312	312	312	312
الممارسات الإدارية ككل	معامل الارتباط ر	.750**	.502**	.718**	.707**	.787**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	312	312	312	312	312

يتبين من الجدول أعلاه وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما المشكلات في الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما؟

للأجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث منهجية البحث النوعي، والتي تم من خلالها تحديد أهم المشكلات في الممارسات الإدارية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدام الباحث السؤال الذي تم تضمينه في أداة الدراسة، لطرحه على أفراد عينة الدراسة. تم جمع البيانات لدى الباحث من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال، حيث تم تنظيمها وتصنيفها، ومن ثم الحصول على عبارات تمثل المشكلات، ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات النوعية باستخدام التكرارات والنسب المئوية. بلغ مجموع الأفراد الذين استجابوا لهذا السؤال (120) فرداً. وقد استخدم الباحث المعيار النسبي في استخراج العبارات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، حيث تم عرض العبارات التي حصلت على توافق وأغلبية في الرأي من قبل أفراد عينة الدراسة، وبنسبة 40% فما فوق على درجة توافق (كبيرة). والعبارات التي حصلت على توافق وأغلبية في الرأي وبنسبة 20%– 40% على درجة توافق (متوسطة)، والعبارات التي حصلت على توافق وأغلبية في الرأي وبنسبة 20% (فما دون) على درجة توافق (ضعيفة). والجدول رقم (24) يوضح ذلك.

جدول(24)

التكرارات والنسب المئوية للمشكلات التي تواجه الممارسات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرتبة تنازليا

الرقم	المشكلات	التكرار	النسبة
1	المركزية في اتخاذ القرار الإداري من قبل ورؤساء الأقسام	90	%75
2	التساهل بقيمة الخبرات وتقديرها، وتحجيم عطائها وتحديد مواقعها وفق العلاقات الشخصية بينها وبين المسؤول الإداري لا وفق القدرات ومتطلبات العمل	86	%71
3	عدم اهتمام إدارات الأقسام بتفعيل نظام الحوافز في الجامعة	81	%67
4	ضعف الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام	80	%66
5	اعتماد رؤساء الأقسام على المحسوبية في العمل الإداري بعيداً عن المفاهيم الإدارية الحديثة	80	%66
6	عدم الوقوف على الأهداف المرسومة للأعمال وعدم الاهتمام بها	76	%63
7	ضعف مهارات رؤساء الأقسام في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس	76	%63
8	ضعف الشعور بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام	71	%59
9	قصور القيادة الإدارية في الأقسام الجامعية عن معالجة المعيقات التنظيمية بين الأقسام	65	%54
10	ضعف إلمام رؤوساء الأقسام الإدارية بأدوات التقويم وأساليبه الخاصة بأعضاء هيئة التدريس	61	%50
11	ضعف اهتمام رؤساء الأقسام باعتماد بمكافأة عضو هيئة التدريس المتميز	43	%35
12	ضعف اهتمام إدارة القسم بعقد الدورات التي تسهم في تنمية أعضاء هيئة التدريس أكاديمياً	22	%18
13	ضعف الاهتمام بمستجدات العمل الفني والإداري التي تطرأ على ساحة الفكر التربوي والتعليمي والتنظيم الإداري	19	%15

يظهر من جدول (24) أن أبرز المشكلات التي عرضها أفراد عينة الدراسة التي تواجه الممارسات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت كما يلي:

1. المركزية في اتخاذ القرار الإداري من قبل ورؤساء الأقسام. حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى وبتكرار مقداره (90) ونسبة مئوية مقدارها (75%).

2. التساهل بقيمة الخبرات وتقديرها، وتحجيم عطائها وتحديد مواقعها وفق العلاقات الشخصية بينها وبين المسؤول الإداري لا وفق القدرات ومتطلبات العمل. حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الثانية وبتكرار مقداره (86) ونسبة مئوية مقدارها (71%).

كما ويظهر الجدول (24) اهم المشكلات التي حصلت على أدنى تكرار وأدنى نسبة مئوية، حيث حصلت الفقرة " ضعف اهتمام إدارة القسم بعقد الدورات التي تسهم في تنمية أعضاء هيئة التدريس أكاديمياً " على المرتبة ما قبل الأخيرة بتكرار مقداره (22) وبنسبة مئوية مقدارها (18%)، بينما حصلت الفقرة " ضعف الاهتمام بمستجدات العمل الفني والإداري التي تطرأ على ساحة الفكر التربوي والتعليمي والتنظيم الإداري " على المرتبة الأخيرة بتكرار مقداره (19) وبنسبة مئوية مقدارها (15%).

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع :ما المقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية لحل المشكلات في الممارسات الإدارية التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ؟

لإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث منهجية البحث النوعي، والتي تم من خلالها تحديد أهم المقترحات التي قدمها أعضاء هيئة التدريس للتغلب على المشكلات الإدارية التي تقف عائقا دون تعزيز الرضا الوظيفي لديهم، وقد استخدام الباحث السؤال الذي تم تضمينه في أداة الدراسة، لطرحه على أفراد عينة الدراسة. تم جمع البيانات لدى الباحث من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال، حيث تم تنظيمها وتصنيفها، ومن ثم الحصول على عبارات تمثل أهم المقترحات، ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات النوعية باستخدام التكرارات والنسب المئوية. بلغ مجموع الأفراد الذين استجابوا لهذا السؤال (42) فرداً. وقد استخدم الباحث

المعيار النسبي في استخراج العبارات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، حيث تم عرض العبارات التي حصلت على توافق واغلبية في الرأي من قبل أفراد عينة الدراسة، وبنسبة 40% فما فوق على درجة توافق (كبيرة). والعبارات التي حصلت على توافق وأغلبية في الرأي وبنسبة 20%- 40% على درجة توافق (متوسطة)، والعبارات التي حصلت على توافق وأغلبية في الرأي وبنسبة 20% (فما دون) على درجة توافق (ضعيفة). والجدول رقم (25) يوضح ذلك.\

جدول(25)

التكرارات والنسب المئوية للحلول المقترحة للتغلب على المشكلات الإدارية التي تقف عائقا دون تعزيز الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرتبة تنازليا

الرقم	المقترحات	التكرارات	النسبة
1	العمل على زيادة تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار	28	%66
2	اعتماد معايير موضوعية وعلمية واضحة لاختيار رؤساء الأقسام تركز على الكفاءة والقدرة على التطوير والتحسين المستمر والإبداع .	26	%61
3	التخلص من المركزية والبيروقراطية في العمل الإداري وتوفير المناخ الديمقراطي.	25	%59
4	تطوير وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت والترقيات بشكل يدفع إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الانجازات والإنتاجية ويضمن العدالة والموضوعية في توزيعها.	25	%59
5	تطوير وتفعيل معايير لتقويم الأداء المتميز يعتمد على الموضوعية والشفافية .	22	%52
6	عقد الدورات والبرامج التدريبية لزيادة الكفاءة الإدارية ولتطوير الأداء بشكل مستمر لرؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية.	22	%52
7	توفير نظام حاسوبي لتبادل البيانات والمعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية ورئيس القسم وتوفير الأجهزة التكنولوجية.	22	%52
8	توسيع وتشجيع قنوات الاتصال الإداري والعلاقات الاجتماعية بين رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في العمل .	21	%50

يظهر من جدول (25) أن أبرز مقترحات أفراد عينة الدراسة الخاصة المقترحة للتغلب على المشكلات الإدارية التي تقف عائقا دون تعزيز الرضا الوظيفي وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت كما يلي:

3. العمل على زيادة تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار. حيث حصل هذا المقترح على المرتبة الأولى وبتكرار مقداره (28) ونسبة مئوية مقدارها (66%)
4. اعتماد معايير موضوعية وعلمية واضحة لاختيار رؤساء الأقسام تركز على الكفاءة والقدرة على التطوير والتحسين المستمر والإبداع. حيث حصل هذا المقترح على المرتبة الثانية وبتكرار مقداره (26) ونسبة مئوية مقدارها (61%).

كما ويظهر الجدول (25) المقترحات التي حصلت على أدنى تكرار وأدنى نسبة مئوية، حيث حصل المقترح " توفير نظام حاسوبي لتبادل البيانات والمعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية ورئيس القسم وتوفير الأجهزة التكنولوجية" على المرتبة ما قبل الأخيرة بتكرار مقداره (22) وبنسبة مئوية مقدارها (52%)، بينما حصل المقترح " توسيع وتشجيع قنوات الاتصال الإداري والعلاقات الاجتماعية بين رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في العمل" على المرتبة الأخيرة بتكرار مقداره (21) وبنسبة مئوية مقدارها (50%).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة، كما يتضمن تقديم بعض التوصيات. وسيتم مناقشة النتائج حسب تسلسل أسئلة الدراسة كما يلي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الممارسات الإدارية السائدة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم التكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الاردنية هي بدرجة(متوسطة)، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.33) وهذا يعني أن أداء رؤساء الاقسام دون المستوى المرغوب به والمطلوب، ويحتاج إلى تطوير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، حيث يعتبر التغيير سمة الكون، وهو ضروري للأقسام الأكاديمية من أجل إيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات على الدوام، وقد يفسر الباحث هذا المستوى من الاداء بأن رؤساء الاقسام الاكاديمية يغلب الجانب التنفيذي في عملهم على الجانب التطويري ، فهم في غالب الامر ينفذون ما يملى عليهم من الادارات العليا، حيث أن الاتجاه العام لإدارة الجامعات يتمحورحول الإدارة نحو المركزية. وأن رؤساء الاقسام هم في الأصل أعضاء هيئة تدريس وعندما يصبحوا رؤساء أقسام فهذا لا يعني إنهم قد إمتلكوا الكفايات الإدارية اللازمة لإداء مهامهم بشكل متميز.

وقد يعزو الباحث أيضا سبب هذه النتيجة إلى القدرات الإدارية المتواضعة التي يمتلكها رؤساء الأقسام أو بسبب انشغالهم بالأعمال الإدارية الروتينية والى آلية التعيين التقليدية لاختيار رؤساء الأقسام والتي تعتمد في أغلب الحالات على الدور والاقدمية في التعيين، بالإضافة إلى قلة البرامج التطويرية والتدريبية التي تقدمها الجامعة لرؤساء الأقسام في العمل الإداري، وقد تعزى الدرجة(المتوسطة) للممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الإدارية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية إلى عدد من الصعوبات والمعوقات، الأمر الذي يقلل من مستوى تلك الممارسات ولعل أبرزها كثرة الأعمال التي يقوم بها رؤساء الأقسام، والروتين والتعقيدات الإدارية وكون رئيس القسم معدا إعدادا أكاديميا أكثر منه إداريا وإنشغاله بالتدريس والبحث العلمي .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جملشين وباركي (Gamelcha and Parkay, 1999) التي أشارت إلى أن أهم الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية هي: صعوبة توطيد العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس، وكثرة الأعمال الملقاة على عاتقهم، ومحاولة إرضاء الأطراف المعنية بمهام القسم.

وحول فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، أظهرت النتائج المرتبطة بمجال التخطيط أن الفقرتان (8، 3) حصلتا على أعلى متوسطين بلغ مقدارهما (3.65، 3.54) على التوالي، وبدرجة ممارسة (كبيرة)، حيث ترتبط مضامين هذه الفقرات حول المهام الأساسية لرؤساء الأقسام من سعي إدارة القسم لتوفير مستلزمات العمل وتسهيل عملية التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية. ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن التخطيط هو الركن الأول والأساسي في العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام، وإدراك ووعي رؤساء الأقسام أهمية

التخطيط في العمل الإداري، وكما لا يمكن أن تكون الجامعة ذات فاعلية عالية إذا لم تستند على تخطيط فاعل وسليم يساهم في حصول التطورات العلمية.

في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.44) وبدرجة تقدير (قليلة)، حيث تشير هذه الفقرة إلى أن رؤساء الأقسام قلما يتعاملون على عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتنميتهم مهنيًا، وقد يعود ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لا يرغبون في الالتحاق بالدورات التدريبية، وأن رؤساء الأقسام لا يسعون إلى التعرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية، وبالتالي لن يقدموا لهم دورات تدريبية، وأن عقد الدورات التدريبية ليس من مهام رؤساء الأقسام، وقد يمكن أن يفسر ذلك بأن الفترة الزمنية التي قد تعقد فيها الدورات التدريبية في الفترة نفسها حيث يكون عضو الهيئة التدريسية منشغلا في إعطاء المحاضرات والدوام الفصلي .

وحول فقرات مجال التنفيذ، فقد حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.49-3.13) ، وبدرجة تقدير(متوسطة). حيث ترتبط مضامين هذه الفقرات حول استخدام التكنولوجيا لتطوير العمل، وحل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، واستخدام المنهجية العلمية لاتخاذ القرارات، وتوفير مناخ يشجع المبادرة والعمل الجماعي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى غلبة الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري وإعتماد البناء الهرمي الوظيفي بين رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، وضعف مهارات الاتصال الفعال لدى رؤساء الأقسام، مما يعني ضعف العلاقات بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس، والى انشغال رؤساء الأقسام في العمل الإداري الروتيني كالرد على الكتب الرسمية

والمخاطبات واعداد الخطط الفصلية وغيرها ...والى زيادة العبء التدريسي وقلة ومحدودية المهام والصلاحيات الموكلة في ظل المسؤوليات الملقاة على عاتقه الأمر الذي يحد من أدائه.

وحول فقرات مجال الاتصال والتنظيم، فقد حصلت سبع ففقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين(3.94–3.59)، وبدرجة تقدير(كبيرة). وحصلت فقرتان على متوسطات حسابية تراوحت ما بين(3.48–3.21)، وبدرجة تقدير(متوسطة). وترتبط مضامين هذه الفقرات حول الاعتبارات الأخلاقية في العمل داخل القسم تسود بدرجة كبيرة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، كما أن إدارة القسم تسهل عملية الاستفادة من الأدوات والأجهزة ذات العلاقة بالشؤون الأكاديمية والإدارية حيث تسود الاعتبارات الأخلاقية في العمل بين إدارة القسم وأعضاء هيئة التدريس، و تعمل إدارة القسم على إجراء التنسيق والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون نفس المساق، وتبتعد عمليات الاتصال التي تساهم في صناعة القرارات عن البيروقراطية . وقد يعزو الباحث النتيجة إلى أن الاتصال من أهم العمليات المستمرة التي يحتاج إليها رؤساء الأقسام في كل عمل إداري يقوم به، والتخفيف من روتين العمل والقضاء على البطء والتأخير في الإنجاز . حيث يعد رئيس القسم المسؤول الأول عن إدارة قسمه، ويحتم عليه واجبه الأخلاقي والمهني في قيادة القسم أن يبتعد عن أي عوامل تؤثر في عمله، ويأخذ بالمنحنى الأمثل لأساليب إدارته ويعزز مهاراته الإدارية الناجحة ويوظفها في إدارته للقسم، وما تفرضه أخلاقيات المهنة على رئيس القسم في مدى إلتزامه وولائه لمهنته، واحترامه لأعضاء هيئة التدريس في القسم عند تعامله معهم، في سبيل توفير أسس العدل والمساواة بين الجميع وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات

وفيما يتعلق بفقرات مجال تقويم الأداء، أظهرت النتائج أن الفقرة (30) حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.54) وبدرجة تقدير(كبيرة)،وترتبط مضمون هذه الفقرة حول إعتماد إدارة القسم لنظام واضح لتقويم أداء الهيئات التدريسية. وقد يعزى ذلك إلى أن الكثير من رؤساء الأقسام يدركون انه لا تقدم في الأقسام دون أن يكون هناك نظام متابعة وتقويم فعال يساعد في تحسين التخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات . وإن العدالة والموضوعية في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس داخل القسم هي أساس نجاح القسم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، لأن شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم العدالة والمساواة والموضوعية، سوف يشتت الجهود، وسيعمل كل عضو هيئة تدريس لوحده، ويصبح القسم غير فاعل داخل الكلية مما ينعكس على الطلبة الذي يتخرجون من هذه الأقسام.

ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الممارسات الإدارية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا تعزى إلى متغيرات (الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والكلية).

تمت مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال حسب متغيرات الدراسة:

(1) متغير الكلية:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حسب متغير الكلية، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية على اختلاف كلياتهم العلمية والإنسانية، متفقون على أن درجة الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام هي بدرجة(متوسطة)،

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام هي موضوعة من قبل الإدارة الجامعية، وعلى جميع رؤساء الأقسام ممارستها بشكل فاعل، غير أن بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام تقلل من مستوى القيام بالممارسات الإدارية، وهذا يشير إلى الواقع الفعلي لرؤساء الأقسام في الكليات العلمية والإنسانية على حد سواء.

(2) متغير الخبرة:

تبين من تحليل النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على الأداة ككل، وهذا يعني اتفاق وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف خبراتهم أن ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لا ترقى إلى المستوى المرغوب ضمن مجالات الدراسة كلها، وهذا يعني عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن ممارسات رؤساء الأقسام. ولعل السبب في ذلك يعود الى أن أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرة بغض النظر عن مدة خبرتهم ، لديهم القدرة على حل المشكلات، وايجاد الحلول المناسبة لها، ومعاملة الامور بحكمة، وذلك نظراً لتعدد المواقف الإدارية المختلفة والاستجابة لهذه المواقف بما يتناسب مع طبيعة الموقف .

(3) متغير الرتبة الأكاديمية:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية على الأداة ككل، فأعضاء هيئة التدريس من ذوي الرتب أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد يتفقون على أن الممارسات الإدارية لرؤساء أقسامهم ليست ضمن طموحاتهم ورغباتهم، وهذا سيؤثر على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ضمن مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المحلي، كما سيقلل من مستوى دافعيتهم للإنجاز.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكساسبة والحوامدة، 2000) والتي أشارت الى وجود فروق ذات دلالة أحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

(4) متغير الجامعة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة ولصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية مقابل جامعة اليرموك في مجال(التخطيط)، و(الاتصال) و(التنظيم)، في حين لا توجد فروق في باقي المجالات، وقد يعود ذلك إلى طبيعة جامعة العلوم والتكنولوجيا من حيث حداثتها ووجود الإمكانيات المادية والتكنولوجية والتطورات العلمية في كافة المجالات وأنها تضم التخصصات العلمية، مما يحتم عليها انتهاج سياسة تخطيطية واضحة ومحددة تنسجم مع طبيعة التخصصات فيها، وهذا يتطلب اختلاف مستوى التنظيم والاتصال بين الأقسام وداخلها، ولهذا جاءت الفروق لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية .

ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظرهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا هي بدرجة(كبيرة) على مجالات الدراسة كلها، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ مقداره (3.81).

ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى مدى امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات والمهام الإدارية وممارستهم لها وإلى إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في العمليات الإدارية المختلفة وتوفير التقنيات الحديثة والعمل بروح الفريق والمساواة بين أعضاء هيئة التدريس في التعامل

وتقبل آرائهم والأخذ بها وان كل ذلك يلعب دورا كبيرا في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى حرص المسؤولين في الجامعة، سواء على مستوى الإدارة الجامعية، أم على مستوى إدارة الكليات والأقسام إلى العمل على توفيرو الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس باعتبار توفر عنصر الرضا الوظيفي يسهم في زيادة إنتاجيتهم، ويشعرهم بالأمن الوظيفي، والعمل على تحقيق أهداف الجامعة، انطلاقًا من الدور المهم والرئيس لأعضاء هيئة التدريس كونهم يقومون بالتدريس والبحث العلمي، ويسعون لخدمة المجتمع المحلي.

حيث تسعى تلك الإدارات الى الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من حيث بناء العلاقات الإنسانية فيما بينهم، وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب يشجع أعضاء هيئة التدريس على تقديم أقصى جهودهم خدمة للجامعة والمجتمع، وبالتالي يشعر أعضاء هيئة التدريس بأن لديهم الفرص لتهيئة أنفسهم جميعًا من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات داخل الدولة وخارجها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كامتيلو وكانو (Castillo and Cano, 2004) التي أشارت إلى أن عامل بيئة العمل من أكثر مصادر تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

كما تتفق مع نتائج دراسة إيردم (Erdem, 2005) التي أظهرت أن الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة(مرتفعة) من جانب العلاقات الاجتماعية وخصائص العمل.

كما تتفق مع نتائج دراسة ماريستون وبرونيتي (Marston and Bruneti, 2009) التي بينت أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بمستوى رضا وظيفي مرتفع.

وحول النتائج المتعلقة بفقرات مجال(طبيعة العلاقة مع إدارة القسم)، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.85-3.55) على التوالي، وبدرجة تقدير(كبيرة)، وتشير مضامين هذه الفقرات حول اهتمام رؤساء الأقسام بأعضاء هيئة التدريس، حيث يسعون إلى تبني الحوار أثناء المناقشات والاجتماعات، مع الأخذ بمقترحات أعضاء هيئة التدريس، وملاحظاتهم، فضلاً عن العمل على تخفيف الإجراءات الروتينية التي قد تعيق العمل داخل القسم، وهذه النتيجة منطقية، إذ أن الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس في القسم لا بد أن يكون ضمن مستوى مرتفع، حيث أن مشاركة رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس في التخطيط واتخاذ القرارات وتوزيع المهام بعدالة وموضوعية ومساهمته في توفير الحوافز المادية والمعنوية يخلق درجة عالية من الرضا الوظيفي . وهذا يرتبط بإدراك رؤساء الأقسام لضرورة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، ولعل القيام بمثل هذه الأمور سيزيد من مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن طبيعة العلاقة بينهم وبين رؤساء الأقسام.

وحول فقرات مجال(العلاقة بين الزملاء في العمل)، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية وبدرجة تقدير(كبيرة)، حيث تشير مضامين هذه الفقرات بأن أعضاء هيئة التدريس تسود بينهم علاقة التقدير والاحترام، ويتبادلون الخبرات فيما بينهم، كما أنهم يتعاونون بينهم في مختلف القضايا، ويرى الباحث بأن أساس العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس داخل أي قسم أكاديمي، إنما ترتبط بالاحترام والتقدير، ذلك أن انعدام الاحترام والتقدير يؤدي إلى وقوع الخلافات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس في القسم، وكل عضو يعمل ضد الآخرين وهكذا، مما يترتب عليه عدم فاعلية تلك الأقسام، وعدم قيامها بالمهام الموكولة إليها.

حيث يعد رئيس القسم المسؤول الأول عن إدارة قسمه، ويحتم عليه واجبه الأخلاقي والمهني في قيادة القسم أن يبتعد عن أي عوامل تؤثر في عمله، ويأخذ بالمنحنى الأمثل لأساليب إدارته ويعزز مهاراته الإدارية الناجحة ويوظفها في إدارته للقسم، وما تفرضه أخلاقيات المهنة على رئيس القسم في مدى إلتزامه وولائه لمهنته، واحترامه لأعضاء هيئة التدريس في القسم عند تعامله معهم، في سبيل توفير أسس العدل والمساواة بين الجميع وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات

وحول فقرات مجال(ظروف العمل)، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.17-3.56) على التوالي، وبدرجة تقدير (كبيرة)، حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى أن بيئة العمل وظروفه تشجعان أعضاء هيئة التدريس على القيام بمهامهم التدريسية والبحثية بشكل إيجابي، حيث تتوافر المكاتب وتجهيزاتها، وخدمات السكرتاريا، والتصوير، والطباعة، فضلاً عن تحديد مواعيد المحاضرات بشكل يتناسب مع رغبات أعضاء هيئة التدريس وأوقاتهم. ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى مدى امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات والمهام الإدارية وممارستهم لها والى إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في العمليات الإدارية المختلفة وتوفير التقنيات الحديثة والعمل بروح الفريق والمساواة بين أعضاء هيئة التدريس في التعامل، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية في العمل الإداري وأثرها على الرضا .

وقد تتفق هذه النتيجة مع دراسة كاتيسلو وكانو (Castillo and Cano, 2004) التي أشارت إلى أن عامل بيئة العمل من أكثر مصادر تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. كما تتفق مع دراسة سانثا باباراج وعلام (Santhapaparaj and Alam, 2005) التي بينت وجود أثر إيجابي لمتغير ظروف العمل على رضا أعضاء هيئة التدريس.

وفيما يتعلق بفقرات مجال (فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس)، أظهرت النتائج أن الفقرات (24، 25، 28) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.96، 3.75، 3.67) على التوالي، وبدرجة تقدير(كبيرة)، حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى اهتمام إدارة القسم بأعضاء هيئة التدريس من حيث إتاحة فرص المشاركة في حضور الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بتخصصات أعضاء هيئة التدريس، كما أن التشجيع والتقدير من رئيس القسم له دور في زيادة رضا عضو هيئة التدريس، ولعل المشاركة في الندوات والمؤتمرات لها دور في تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس، والإطلاع على ما يستجد في مجال التخصص.

في حين حصلت الفقرات (26، 29، 27) على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.46، 3.27، 2.91) على التوالي، وبدرجة تقدير(متوسطة)، حيث ترتبط مضامين هذه الفقرات بأن إدارة القسم ليست حريصة بدرجة كافية على تقديم الدورات والبرامج التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس، كما أن إدارة القسم لا تهتم كثيرًا بإتاحة فرص الانجازات العلمية كالكتب مثلاً. وقد يعود ذلك إلى اهتمام رؤساء الأقسام بمهامهم الإدارية والفنية، والتعليمية، وأن كثرة المهام قد تشغلهم عن رفع مستوى الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، أو أنهم يرون أن المكافآت ليست من مهامهم، وهي من مهام إدارة الجامعة.

رابعًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى إلى متغيرات: الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والكلية.

تمت مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال حسب متغيرات الدراسة:

(1) متغير الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف خبراتهم متفقون بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن خبرة أعضاء هيئة التدريس لا تؤثر بشكل عام على الرضا الوظيفي ، وربما يرجع ذلك إلى أن نظام التعليم بجامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الاردنية يقوم بإعداد كافة أعضاء هيئة التدريس مهنياً ، حيث يتشابهون في خبراتهم التعليمية خلال فترة قصيرة في العمل من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها إدارة مركز تطوير أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتماشى مع أن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس لا يتأثر بالخبرة لوجود نظام الحوافز المادية في الجامعتين والذي يأخذ بالاعتبار سنوات الخبرة عند الزيادات السنوية لهم ، كما أن نمط القيادة يراعي خبرات أعضاء هيئة التدريس من حيث تفويض الصلاحيات لذوي الخبرة الأطول ، والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس حسب الفروق الفردية وخبرتهم وقدراتهم من خلال حسن التعامل معهم ، واستخدام الأساليب الديمقراطية في التعامل ، كما تقوم إدارة الجامعة بتنظيم عمليات التدريب والتأهيل لأعضاء هيئة التدريس حسب خبراتهم التدريسية ، بحيث يتم تأهيل كافة أعضاء هيئة التدريس المؤهلين حسب مؤهلاتهم أيضاً وزيادة نموهم المهني منذ تعينهم

في عمليات التعليم الأولي مع تحسين النمو المهني لاعضاء هيئة التـدريس ذوي الخبـرات الأطول أثناء الخدمة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمري (Al-Omari, 2008) التي أشارت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الخبرة. في حين تختلف مع نتائج دراسة إيردم (Erdem, 2005) التي أظهرت وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى الخبرة، ولـصالح ذوي الخبرات الأعلى.

(2) متغير الرتبة الأكاديمية:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة الاحصائية (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية على الأداة ككل، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم الأكاديمية يرون أن مستوى رضاهم عن مجالات الدراسة هو بدرجة كبيرة، وقد يعود ذلك إلـى أن الممارسـات داخل الأقسام، والعلاقات بين الزملاء، وطبيعة العمل هي واحدة، يشعر بها كل أعضاء هيئـة التدريس على اختلاف رتبهم الأكاديمية.

(3) متغير الكلية:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة الاحصائية (α=0.05) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس، حسب متغير الكلية، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية، يتفقـون فـي مـستوى رضاهم الوظيفي وهو بدرجة كبيرة، وقد يعود ذلك إلى أن الكليات الجامعيـة تـشترك فـي أهدافها، ومهامها على الرغم من اختلاف إمكاناتها المادية والبشرية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو السعود (2001) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) تعزى إلى متغير الكلية.

(4) متغير الجامعة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حسب متغير الجامعة، ولصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية مقابل جامعة اليرموك في جميع المجالات، باستثناء مجال توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، وقد يعود ذلك إلى حداثة جامعة العلوم والتكنولوجيا ووجود الإمكانيات المادية والتكنولوجية والتطورات العلمية في كافة المجالات وخاصة أنها كلياتها علمية، وقد ترتب على ذلك اختلاف تنظيم بين العمل، وإدارات الأقسام.

خامسًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما العلاقة الإرتباطية بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية .

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α=0.05) بين الممارسات الإدارية وبين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى مدى امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات والمهام الإدارية وممارستهم لها والى إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في العمليات الإدارية المختلفة وتوفير التقنيات الحديثة والعمل بروح الفريق والمساواة بين أعضاء هيئة التدريس في التعامل وتوفير مناخ ديمقراطي من خلال فتح قنوات الاتصال بينهم وممارسة الإدارة وفق المنهج العلمي الديمقراطي لإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية في العمل الإداري وأثرها على

الرضا . ويرى الباحث هذه النتيجة منطقية، إذ أن قيام رؤساء الأقسام بممارسات إدارية في مجالات التخطيطي، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال سيسهم حتمًا في زيادة مستوى رضاهم الوظيفي، لأن أعضاء هيئة التدريس سيشعرون بمستوى من الثقة، والاحترام والتقدير، ولهذا دور في زيادة مستوى رضاهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أومباش وسيغيرت (Umbach and Seigert, 2008) والتي أشارت إلى أن الممارسات الإدارية والقيادية الإيجابية والعدالة تزيد من رضا أعضاء هيئة التدريس. وتتفق أيضًا مع نتائج دراسة ستامبق (Stampg, 2009) التي أشارت إلى وجود ارتباط دال بين الممارسات القيادية الإيجابية وبين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما المشكلات في الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما.

أظهرت نتائج هذا السؤال أن أبرز المشكلات التي تواجه الممارسات الإدارية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية هي: المركزية في اتخاذ القرار الإداري من قبل رؤساء الأقسام، و التساهل بقيمة الخبرات وتقديرها، وتحجيم عطائها وتحديد مواقعها وفق العلاقات الشخصية بينها وبين المسؤول الإداري لا وفق القدرات ومتطلبات العمل، وعدم اهتمام إدارات الأقسام بتفعيل نظام الحوافز في الجامعة، وضعف الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام، واعتماد رؤساء الأقسام على المحسوبية في العمل الإداري بعيداً عن المفاهيم الإدارية الحديثة، وضعف مهارات رؤساء الأقسام في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس، وضعف الشعور بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام، وقصور

القيادة الإدارية في الأقسام الجامعية عن معالجة المعيقات التنظيمية بين الأقسام، وضعف اهتمام إدارة القسم بعقد الدورات التي تسهم في تنمية أعضاء هيئة التدريس أكاديمياً، و ضعف الاهتمام بمستجدات العمل الفني والإداري التي تطرأ على ساحة الفكر التربوي والتعليمي والتنظيم الإداري.

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى آلية تعيين رؤساء الأقسام والتي تعتمد في اغلب الحالات على الدور والأقدمية دون أن يكون هناك للكفاءة والخبرة في العمل الإداري أي اعتبار. إضافة إلى ضعف البرامج التدريبية والتطويرية التي تقدمها الجامعات لرؤساء الأقسام في العمل الإداري، والى القدرات الإدارية المتواضعة التي يمتلكونها رؤساء الأقسام وعدم إشراكهم لأعضاء الهيئات التدريسية في العمليات الإدارية المختلفة ،إن كل ذلك يلعب دورا كبيرا في عدم تتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية .

وتتفق هذه النتائج، مع نتائج دراسة جمليش وباركى (Gmelch, Parkay,1999) التي أوضحت أن أهم الصعوبات التي واجهت رؤساء الأقسام تمثلت في صعوبة توطيد العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس، وكثرة الأعمال الملقاة على عاتقهم، ومحاولة إرضاء الأطراف المعنية بمهام القسم والاعتناء بهم، إضافة إلى صعوبة التعامل مع الإدارة المركزية، وصعوبة توفير المصادر الخاصة بالقسم وغيرها.

حيث إنه بمقدار ما يمارسه رؤساء الاقسام للكفايات الإداريه وإشراكهم لأعضاء الهيئة التدريسية في العمليات الإدارية المختلفة، بمقدار ما يكون هناك علاقة تقوم على الإحترام المتبادل والثقة ويخلق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

سابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع :ما المقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية لحل المشكلات في الممارسات الإدارية التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لديهم

أوضحت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن الحلول المقترحة للتغلب على المشكلات الإدارية التي تقف عائقاً لتعزيز الرضا الوظيفي كانت على النحو الاتي:

حيث جاء اقتراح العمل على زيادة تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار، واعتماد معايير موضوعية وعلمية واضحة لاختيار رؤساء الأقسام تركز على الكفاءة والقدرة على التطوير والتحسين المستمر والإبداع في المرتبة الاولى والثانية على التوالي، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة الى ضرورة تطبيق اللامركزية وتفويض الصلاحيات ، ووجود معايير واضحة وموضوعية لاختيار رؤساء الأقسام يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة والمهارات القيادية، ويحرصون على تطوير أنفسهم وجامعاتهم بجهودهم الخلاقة وعملهم الدوؤب ، كما تتوافر لديهم الكفايات الإدارية والتكنولوجية العالية والتكيف مع المستجدات والتطورات العلمية في الأساليب والعمل الإداري والاستفادة منها في أعمالهم ومهامهم الإدارية والتدريسية والبحثية .

وقد جاء اقتراح التخلص من المركزية والبيروقراطية في العمل الإداري وتوفير المناخ الديمقراطي في المرتبة الثالثة، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة الى ان مشاركة رئيس القسم لأعضاء الهيئات التدريسية في التخطيط وصنع القرارات والقيام بتفويض الصلاحيات وتوزيع المهام بعدالة وموضوعية ومساهمته في توفير الحوافز المادية والمعنوية يخلق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية .حيث أنها تشكل أهم العوامل الدافعة التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية حيث انه بمقدار ما

يمارس رئيس القسم للمهام الإدارية وإشراكه لأعضاء الهيئات التدريسية فيها بمقدار ما يكون هنالك علاقة تقوم على الاحترام المتبادل والثقة .

أما اقتراح تطوير وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت والترقيات بشكل يدفع إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الانجازات والإنتاجية ويضمن العدالة والموضوعية في توزيعها فقد جاء في المرتبة الرابعة، وهذا اقتراح منطقي ومقبول وقد يعزو الباحث ذلك إلى إن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به في الجامعات الأردنية الحكومية لا يتناسب مع الجهد المبذول في العمل الإداري والأكاديمي ولا يغطي مستلزمات الحياة العامة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، وبالتالي يؤثر على الإنتاجية والإبداع . لذلك فأنه لا بد من ايجاد نظام جديد يتعلق بالحوافز والترقيات بحيث يوفر الفرص لحفز الهيئة التدريسية وتشجيعهم على التنافس والابداع وافراز الكفاءات والقدرات الابداعية المميزة لديهم .

وقد جاءت مقترحات تطوير وتفعيل معايير لتقويم الأداء المتميز يعتمد على الموضوعية والشفافية لأهميته حيث انه يحتاج الى وضع المعايير الدقيقة والاسس السليمة التي يتم بناء عليها تقييم العمل ومتابعة ما نفذ منه، وبالتالي يفترض برؤساء الاقسام الابتعاد عن العشوائية في متابعة الانجاز والعدالة والموضوعية ، وتوفير نظام حاسوبي لتبادل البيانات والمعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية ورئيس القسم وتوفير الأجهزة التكنولوجية، وتوسيع وتشجيع قنوات الاتصال الإداري والعلاقات الاجتماعية بين رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في العمل وهي اقتراحات منطقية جدا لأهميتها في معرفة مجالات الابداع والقصور في الاداء لدى العاملين وتنفيذهم للخطط التي يعملون تحتها، وعلى نتائج هذا التقويم تتوقف العديد من القرارات الإدارية من إدخال خطط جديدة أو تعديل الخطط الحالية أو تدريب العاملين ليقوموا باداء وتنفيذ هذه الخطط مستقبلاً ، كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية

والترقيات والعقوبات مرتبطة بنتائج التقويم الموضوعي، بالإضافة إلى أن توفير نظام حاسوبي لتبادل المعلومات أمر ضروري يفيد أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم يتبادلون الخبرات من خلالها.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- إعادة النظر في سياسة التحفيز المتبعة فيه الجامعات بجوانبها المادية والمعنوية وضرورة تفعيلها بما يتلائم مع رغبات أعضاء الهيئات التدريسية وتؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وذلك من خلال المكافات التشجيعية وزيادة فرص مشاركتهم في الممارسات الإدارية، وإتاحة المجال أمامهم لتحقيق الإنجازات العلمية، وضرورة تدريبهم لإكتساب الخبرات الحديثة وتشجيعهم على تطوير قدراتهم ورفع مستوى كفاياتهم.
- تشجيع وتوسيع قنوات الاتصال الإداري والعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين أعضاء الهيئات التدريسية في الأقسام الأكاديمية و الأخرى وذلك بزيادة الاهتمام بالنوادي الترفيهية والاجتماعية .
- عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام من اجل بناء قاعدة معرفية عميقة لهم حيال التعامل مع زملائهم من منظور العدل والمساواة وتكافؤ الفرص ولتطوير كفاياتهم الإدارية ولتعريفهم بالأساليب الجديدة في مجال الممارسات الإدارية، وتفويضهم مزيدا من الصلاحيات و توفير المستلزمات والإمكانيات الضرورية لأداء أدوارهم ومسئولياتهم على نحو منشود، وتحفيزهم إلى الإطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة والعمل على ممارستها داخل القسم .

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو النادي، مرام فؤاد. (2001). **تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية(دراسة حالة)**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن .

الإبراهيم، عدنان بدري.(2002). **الإدارة: تربوية، مدرسية، صفية**. ط 1. عمان: مؤسسة حماده للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

الأغبري،عبد الصمد. (2000).**الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**. بيروت: دار النهضة العربية .

إسماعيل، علي. (2007). **البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

بخاري، سلطان سعيد. (1994). **أهم المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية في كل من جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز**. سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ص ص 156- 178 .

دليل جامعة اليرموك. (2009). **مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس والقرارات المعمول بها في جامعة اليرموك**. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الجيوسي، محمد.(2000). **الإدارة: علم وتطبيق**. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

الداود، عبد الرحمن. (2005). **المشكلات العلمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**. من إصدارات عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

حريم، حسن.(2004). **السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد في المنظمات**. ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حسن، راوية.(2003). **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**. الاسكندرية، الدار الجامعية.

حمد، محمد حرب.(1995). **دراسة تحليلية للأدوار الإدارية واحتياجات التطوير المهني لرؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حمادات، محمد حسن .(2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخطايبة، محمد صالح .(2006). **العلاقة بين تصورات أعضاء الهيئات التدريسية لدرجة حريتهم الأكاديمية ودرجة رضاهم عن العمل وإنجازهم البحثي في الجامعات الأردنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .

الخطيب، احمد ومعايعة، عادل. (2006).**الادارة الابداعية للجامعات: نماذج حديثة** .(الطبعة الاولى)، إربد: جدارا للكتلب العالمي.

الخطيب، أحمد.(2001). **الإدارة الجامعية: دراسات حديثة**. الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

الخواجا، عبدالفتاح. (2004). **تطوير الإدارة المدرسية**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ربابعة، علي.(2003). **إدارة الموارد البشرية. تخصص نظم المعلومات الإدارية**. (الطبعة الاولى)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

زاهر، ضياء الدين. (2000). **جامعتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة، تحديات وخيارات**. كراسات مستقبلية، سلسة غير دورية، الكويت.

الزعبي، دلال محمد.(2001). **أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الاقسام الاداريين في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم**. مجلة جامعة دمشق، المجلد(17) العدد(3)،ص ص 189-190.

الدعيس، محمد ناجي (2003). **أنماط السلوك الاداري لدى مديري عموم ومديري الادارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

السعود، راتب. (2001). **الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية. مجلة أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد(17) ، العدد (3) ص ص 615-642 .

سلطان، محمد سعيد. (2003). **إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الرابعة، الاسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

شديفات، يحى محمد. (2002) .**الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التـدريس فـي جامعـة اليرموك**. مجلة اتحاد الجامعات العربية .عدد 35 ، ص24-52.

شيحة ،عبد المجيد عبد التواب. (1998). **الاتفاق والاختلاف على مسئوليات رئيس القسم لدى أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات المختلفة بجامعة قطر. مجلة البحوث النفسية والتربوية**، السنة العاشرة، العدد الثاني، كلية التربية ، جامعـة المنوفيـة، مصر، ص ص 1-33.

الشريدة ، هيام.(2002). **بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لـدى أعضـاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرمـوك**. مجلـة جامعـة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية الانسانية ، ،المجلد(14)، العدد(2)،ص ص 2-14.

الشيخ خليل، جواد محمد، و شرير، عزيزة عبد الله .(2008).**الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين**. السعودية: مجلـة الجامعـة الإسـلامية السعودية: الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول ، ص ص 123-157.

الصيرفي، محمد. (2003). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**. ط1، عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع .

العبادي، هاشم والطائي، يوسف والأسدي، أفنان (**2008**). **إدارة التعلـيم الجـامعي مفهـوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**. الطبعة الأولى. عمان : مؤسسـة الـوراق للنشـر والتوزيع .

الفريحات، غالب. (2003). **الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة**. عمان. دار وائل للنشر والطباعة.

الطراونه، سليمان محمد (1999). **الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الاردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس**. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

طناش، سلامة. (1990). **الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية**. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، 17(3)، ص ص 229-249.

الطويل، هاني. (2006). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبدالقادر. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**.ط2 ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**. ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

عبد السلام ، سناء أحمد كمال.(2005). **العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة**. دراسة ميدانية على كليات التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.

عثامنة، نوال عبد الله محمد. (2004). **تقدير درجة الرضا الوظيفي كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك،اربد، الأردن.

عبود، عبد الغني (محرراً) (2001). **الإدارة الجامعية في الوطن العربي**. الطبعة الأولى. القاهرة : دار الفكر العربي للطبع والنشر.

عريفج، سامي سلطي. (2003). **الإدارة التربوية المعاصرة**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

عطوي، جودت. (2001). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها**. ط 2، عمان: دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.

الصاوي، محمد وبستان، أحمد (1999). **دراسات في التعليم العالي المعاصر – أهدافه – أدواته – نظمه**. الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .

العكش، فوزي عبد الله والحسين، أحمد مصطفى.(2005). **الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن**: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية، جامعة قطر. **مجلة المنارة**، (1)،(14)، ص11-35.

العمري، بسام . (1995). **الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية**، مجلة دراسات: سلسلة العلوم الانسانية. المجلد 22(أ)، العدد5، ص ص 2167-2196.

القريوتي، محمد قاسم. (2003). **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**. الطبعة الثالثة، عمان: دار الشروق للنشر .

كريم، محمد أحمد. (1990). **تحليل الدور الوظيفي لعمداء ورؤساء مجالس الأقسام بجامعة الإسكندرية كما يدركه أعضاء هيئة التدريس**. مجلة دراسات تربوية، 5(27)، القاهرة، رابطة التربية الحديثة، 1990، ص ص 54 – 74.

الكساسبة، محمد والحوامدة، نضال صالح. (2000). **أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة**. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات :سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 15(6)، ص.ص: -195 141.

كنعان، نواف (1995). **القيادية الإدارية**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد .(2003). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**. مصر: الدار الجامعية.

مرسي، محمد. (2002). **التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه**. (الطبعة الأولى)، القاهرة : عالم الكتب.

مرقه، إكرام ذياب (1995). اراء **أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية نحو الممارسات الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية** . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

محجوب، بسمان فيصل.(2004). **الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية.** القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

محجوب، بسمان فيصل.(2003). **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة**. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المخلفي، محمد. (2001). **مدى رضا هيئة التدريس في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمينة عن عملهم. المجلة العربية للتربية**، 12 (2)، ص ص 2 -47.

المدهون، موسى توفيق والبلداوي، عبد الحميد. (2005): **عوامل الرضا الوظيفي في العمل الاكاديمي الجامعي الخاص دراسة ميدانية**. مجلة الاداري ، السنة 27، العدد(101)، ص ص 55-77.

المساعدة، عبد الحميد .(1998). **الرضا الوظيفي لـدى العـاملين الاداريـين فـي جامعـة اليرموك. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** : سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعيـة:3(6)، ص.ص: 93-116،الكرك، الاردن.

مصطفى، أميمة والسيد هدى. (2002). **الاحتياجات التدريبية لرؤسـاء مجـالس الأقسـام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. مجلة التربية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 5(7)، 203-280.

المليجي، إبراهيم (2000). **الإدارة، مفاهيمها، وأنواعها وعملياتها**، السويس: دار المعرفـة الجامعية.

المراجع الأجنبية:

Beckhard, S. (2007). Managing change in UK: Administrative practices in HE. British. **Journal of Management**, 14(2): 23-99.

Bennet, J. (1999). The Academic Department Chairman: Factions & Responsibilities. **Education Record,** pp 13-22.

Bonne, E. (1999). Serving Personal and community needs through adult education. **San Francisco: Jossey Boss**

Castillo, J and Cano, J. (2004). Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty. **Journal of Agricultural Education**, 45(3): 65-74.

Erdem, A. (2005). A survey of Academic and Administrative Staff's Job Satisfaction: The Case of Pamukkale University, Faculty of Education. **Eurasian Journal of Educational Research,** 21(1): 126-137.

Gardiner, L; Anderson, C & Cambridge, B. (1997). Learning Trough Assessment: A Resource Guide for Higher Education. **(ERIC** Document Reproduction Services No 414814).

Gawel, J. (1997). Herzberg's Theory of motivation and Maslow's Hierarchy of needs. **Practical assessment, Research and Evaluation**. 5(11).

Greswell, J. (1994). Herzberg's Theory of motivation and Maslow's Hierarchy of needs. **Practical assessment, Research and Evaluation**, 5(11).

Gmelch, W & Parkay, V. (1999).Managing People: A Guide for Department chair and Deans. **USA: Anker Publishing company Inc.**

Higgerson, M. (2006). Communication skills for Department Chairs. **(ERIC Documents** Reproduction Services No. ED 433870).

Hudosn ,V. (2006). Best Administrative Practices in Sheffield Hallm University**. British Higher Education Journal**, 4(50: 30-90.

killer, P. and V. Scarapelle, H. (2008) . Job Satisfaction . **Journal of personal Pyscholegy**,V.101, No:4 ,P.36.

Kizlik, Robert. (1999): **Classroom and Behavior Management**, U.S.A: university of neworleans.

Maerten, N.(2001). The Roles and Responsibilities of Departmental Heads and Chairpersons in Schools of Education as Perceived by Deans. **Journal of Education**, Vol. 112, No. 2, 2001, p. 168.

Maloney,M.aureen.(2003).Faculty Participation In The Decision Making Process Its Impact Upon Job Satisfaction At Connecticut Community Colleges. **Dissertation Abstract International** A63-1

Miller, M. (1999).The Department Chair as Speaker of the House: Shared Authority in the Community College Department. **Journal of Research and Practice**, Vol. 23, 1999, p. 739.

O' Grady, A. (2008). **An Exploration of the Impact of Change Programme on Employee Job Satisfaction Levels**. UMI-Thesis, 1003494A.

Petrescu, A and Simmons, R. (2008). Human Resources Management Practices and Worker's Job Satisfaction. **International Journal of Manpower**, 29(7): 651-667.

Platsidou, M and Diamantopulou, G. (2009). Job Satisfaction of Greek University Progessors: Is it Affected by Demographic Factors, Academic Rank and Problems of Higher Education. **Quality Education**, 2(1): 535-545.

Rita, W. College (1998). **Administrator's Handbook**. Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1986, p. 30.

Romle, A. Shamsudin, A and Said, I. (2009). Truths and Myths of Management Practices and Job Satisfaction Among Middle Level Management at Public Institutions of Higher Learning in Malaysia. **Journal of Higher Education**, 1(1): 5-13.

Santhapparaj, S and Alam, S. (2005). Job Satisfaction Among Academic Staff in Private Universities in Malaysia. **Journal of Social Science**, 1(2): 72-76.

Schermehon.J. (2000). **Organizational Behavior**.7ed, New York, John Wiley.

Seifert, T and Umbach, P. (2008). The Effects of faculty Demographic Characteristics and Disciplinary Context on Dimensions of Job Satisfaction. **Research on Higher Education,** 49(1): 357-381.

Stumpg, M. (2009). The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina to Jo Satisfaction. **HE Journal**, 2(2): 1-3.

Umbach, P. and Seifert, T (2008). The Effects of faculty Demographic Characteristics and Disciplinary Context on Dimensions of Job Satisfaction. **Research on Higher Education,** 49(1): 357-381.

Wolverton, M. (1999). A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States. **Journal of Higher Education,**Vol.38,No.1,1999.

الملحق 1

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة الدراسة بصورتها الأولية

(إستبانة آراء المحكمين بصورتها الأولية)

جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

الأستاذ/ الدكتور .... الفاضل

الأستاذ/ الدكتورة .... الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان: "دور الممارسات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، والمشكلات والحلول المقترحة "، **وذلك كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية التربية في جامعة اليرموك حيث قام بإعداد الأداة المرفقة استبانة تتكون من (80) فقرة، تتوزع على جزأين، الجزء الأول يقيس الممارسات الإدارية في الجامعات الاردنية، والجزء الثاني يقيس مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الحكومية. علمًا بأنه تم تحديد خمس درجات للقياس مقابل كل فقرة من فقرات الدراسة وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).**

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، يأمل الباحث منكم تحكيم هذه الأداة من خلال إبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم من حيث:

- **الصياغة اللغوية للفقرات.**
- **مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة.**
- **أيّ تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.**

الباحث رامي عبابنه

فقرات الاستبانة

الجزء الأول: الممارسات الإدارية في الجامعات الأردنية

الرقم	الفقرة	مدى السلامة اللغوية		مدى الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية
	المجال الأول: الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التخطيط				
1	تتم الممارسات الإدارية على أساس النتائج وليس على أساس العمليات الإدارية				
2	تقوم الأقسام بالتنسيق فيما بينها في النواحي الإدارية				
3	تقوم الجامعة بعقد الدورات التدريبية للعاملين فيها لتطوير آدائهم الاكاديمي				
4	تسهل عملية التواصل ضمن الهيكل التنظيمي في الجامعة				
5	يقوم القسم بعقد اجتماعات دورية لتطوير العمل في القسم والكلية				
6	توجد للجامعة سياسية واضحة ومعلنة لجميع العاملين فيها				
7	تضع الجامعة أهدافا واقعية تتصف بالابداع والتميز				
8	يراعى التكامل بين الخطط طويلة المدى والخطط متوسطة وقصيرة المدى في الجامعة				
9	تسعى الجامعة لتوفير مستلزمات العمل لأعضاء هيئة التدريس فيها				
10	تراعي الجامعة في خططها التطورات العلمية والمستجدات والوسائل التكنولوجية				
11	يتم التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في القسم الواحد والأقسام الأخرى				
12	تشتمل سياسات الجامعة جميع جوانب وابعاد التنظيم الجامعي				

الرقم	الفقرة	مدى السلامة اللغوية		مدى الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية
	المجال الثاني: الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التنفيذ				
1	تتبع الجامعة سياسة تفويض للصلاحيات للمرؤسين حسب الحاجة				
2	المناخ التنظيمي في الجامعة يشجع على المبادرة والعمل				

	التعاوني				
3	تعتمد الجامعة المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات				
4	تستخدم الجامعة آليات التطوير والتحسين المستمر لكافة العمليات في جميع المستويات في الجامعة				
5	توفر الجامعة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل وزيادة انتاجية العمل الجامعي				
6	تعتمد الجامعة سياسة التصنيف الوظيفي في الهيكل التنظيمي لها				
7	تستخدم الجامعة نظام حديث لتبادل المعلومات وتداولها بين المستويات الإدارية المختلفة في جميع الاتجاهات الإدارية				
8	يتم تبادل المعلومات والبيانات مع الجامعات الأخرى داخلياً وخارجياً بقصد تحسين نوعية الخدمات الاكاديمية للطلبة والمجتمع المحلي				
9	يتم الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين عبر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية				
10	تعتمد الجامعة على التقنية المتقدمة (التكنولوجيا الحديثة) لتطوير العمل وتنفيذه				
11	تعمل الجامعة على توضيح الأنظمة والتعليمات لجميع العاملين فيها				
12	تعمل القيادة الإدارية الجامعية العليا على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأداء النوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها				
13	تسعى الجامعة إلى تطوير خدماتها المقدمة للمجتمع المحلي				
14	تدعم الجامعة إجراء البحوث والدراسات لمواكبة التطورات العلمية				
15	تستفيد الجامعة من الخبرات المحلية والعربية والعالمية في مواجهة التحديات التي تواجهها				

الرقم	الفقرة	مدى السلامة اللغوية		مدى الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية
ثالثا: مجال الممارسات الإدارية المتعلقة بعمليات تقويم الأداء					

1	تعتمد الجامعة نظاماً للتقويم معلناً لأعضاء هيئة التدريس فيها				
2	تعمد الجامعة مبادئ المساءلة والرقابة لضمان الكفاءة الانتاجية لأعضاء هيئة التدريس				
3	تزود الجامعة أعضاء هيئة التدريس بتغذية راجعة حول أدائهم الجامعي				
4	تنسب الجامعة أعضاء هيئة التدريس الذين يعانون من صعوبات في عملية التدريس لدورات تدريبية لرفع مستوى أدائهم المهني				
5	تقوم الجامعة بتقويم خطط أعضاء هيئة التدريس فيها				
6	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس				
7	تعتمد الجامعة ألية التقويم المستمر للتعرف على حجم الانجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين نوعية التعليم الجامعي				
8	تعتمد الجامعة نظام المكافأت والحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس فيها				
9	تزود الجامعة أعضاء هيئة التدريس بتغذية راجعة حول كفاءة الإنجاز لديهم				
10	تتيح الجامعة مستوى مرتفع من الحرية لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن الرأي				
11	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الفرص لإتخاذ اقرارات المناسبة لعملهم				
12	يحترم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في الجامعة				

الرقم	الفقرة	مدى السلامة اللغوية		مدى الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية
رابعاً: مجال الممارسات الإدارية المتعلقة بالاتصال والتنظيم					
1	تتم عمليات المراسلات داخل القسم أو مع بقية الأقسام في الكلية وفق أسس واضحة ومحدد.				
2	توظف وسائل الاتصال غير الرسمية لحل الخلافات في القسم ان وجدت.				

3	تتميز إجراءات الاتصال من المستويات الإدارية العليا للمستويات الإدارية الدنيا ومن المستويات إلى العليا بالأنسابية والسهولة.				
4	تغلب على عمليات اتخاذ القرارات البيروقراطية والروتين.				
5	تسود الاعتبارات الأخلاقية بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس فيه.				
6	يتم التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون نفس المساق.				

فقرات الإستبانة

الجزء الثاني: درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس

الرقم	الفقرة	مدى السلامة اللغوية		مدى الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية
المجال الأول: طبيعة العلاقة مع المسؤولين:					
1	يتصف جو العمل بأنه مريح ويراعي النواحي الإنسانية في العمل.				
2	يبدي المسؤولون التعاون مع أعضاء هيئة التدريس ويقدموا لهم التوجيه المناسب في العمل.				
3	يحرص المسؤولون على سماع اقتراحات أعضاء هيئة التدريس والإصغاء لهم.				
4	يتقبل المسؤولون النقد البناء لما فيه من مصلحة العمل.				
5	يعمل المسؤولون على تخفيف الإجراءات الروتينية لأعضاء هيئة التدريس في العمل.				
6	يعتمد المسؤولون أسلوب الحوار والمناقشة في اجتماعاتهم مع أعضاء هيئة التدريس.				
7	يقدر المسؤولون الأداء المتميز أعضاء هيئة التدريس في العمل.				

الرقم	الفقرة	مدى السلامة اللغوية		مدى الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية

الرقم	الفقرة	مدى السلامة اللغوية		مدى الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية
المجال الثاني: العلاقة مع الزملاء في العمل					
1	**يتبادل أعضاء هيئة التدريس الاحترام فيما بينهم.**				
2	**يبدي أعضاء هيئة التدريس التعاون للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.**				
3	**يشارك أعضاء هيئة التدريس بعضهم في حل مشكلات العمل وتبادل الخبرات فيما بينهم.**				
4	**تسود علاقة ودية بين أعضاء هيئة التدريس خارج العمل.**				
5	**تسود الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين أعضاء هيئة التدريس.**				
6	**تتميز العلاقات والتفاعلات بين أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام الجامعة المختلفة بالإيجابية.**				
المجال الثالث: ظروف العمل					
1	**أشعر أن المجتمع يقدر مكانتي الاجتماعية وذلك لطبيعة مهنتي.**				
2	**تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس هامشاً من الحرية في اختبار الأسلوب الأفضل لإنجاز مهامهم.**				
3	**توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس خدمات السكرتارية والطباعة والتصوير بشكل ملائم.**				
4	**تتلاءم مواعيد محاضرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مع رغباتهم.**				
5	**تنصف القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة الكفاءة والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.**				
6	**توفر الجامعة البيئة المناسبة لأعضاء هيئة التدريس مثل المكتب المناسب وتجهيزاته اللازمة.**				
7	**تسعى الجامعة إلى أن تجعل من أداء أعضاء هيئة التدريس شيئاً ممتعاً ومحبباً لهم.**				

الرقم	الفقرة	مدى السلامة اللغوية		مدى الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية
	المجال الرابع: توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس				
1	**يمارس المسؤولون العدالة في التعامل مع طلبات أعضاء هيئة التدريس.**				
2	**تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات ذات علاقة بالعمل.**				
3	**توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في العمل.**				
4	**تقدم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الدورات والبرامج التدريبية في حال طلبها.**				
5	**تقدم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس حوافز مالية لإجراء البحوث العلمية.**				

الرقم	الفقرة	مدى السلامة اللغوية		مدى الانتماء للمجال	
		سليمة	بحاجة إلى تعديل	منتمية	غير منتمية
	المجال الخامس: الراتب والحوافز				
1	**يكفي راتبي لتوفير حياة كريمة لأسرتي.**				
2	**توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرص المشاريع الإسكانية.**				
3	**توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرص تعليم أبناءهم في كلياتها.**				
4	**يتوافق راتب عضو هيئة التدريس مع الجهد الذي يبذله.**				
5	**يتناسب راتب عضو هيئة التدريس مع أهمية العمل الذي يقوم به.**				
6	**توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس نظام تأمين صحي مناسب.**				
7	**تمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس زيادات سنوية**				

	مجزية على رواتبهم.				
8	يزيد راتب أعضاء هيئة التدريس عن رواتب معظم نظرائهم العاملين في القطاعات الأخرى.				
9	تقدم الجامعة عوائد تقاعدية مرضية لأعضاء هيئة التدريس.				
10	تقدم الجامعة مكافآت ودخول مادية إضافية بشكل مشجع.				

الجزء الثاني : الأسئلة المبنية

ما هي أكثر المشاكل الإدارية التي تسبب لك شعورا بعدم الرضا عن عملك في الجامعة ؟

ما المقترحات التي يمكن توافرها لزيادة الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية في رايك ؟

الملحق 2

بسم الله الرحمن الرحيم

(أداة الدراسة الرئيسية بصورتها النهائية)

جامعة اليرموك – كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان: "دور الممارسات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، والمشكلات والحلول المقترحة **"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية التربية في جامعة اليرموك حيث قام بإعداد الأداة المرفقة استبانه تتكون من قسمين، القسم الأول مكون من (67) فقرة، تتوزع على جزأين، الجزء الأول يقيس الممارسات الإدارية في الجامعات الأردنية، والجزء الثاني يقيس مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية.**

أما القسم الثاني فيتضمن سؤلا عن المشكلات التي تواجه الممارسات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية، ومن ثم الحلول المقترحة لتلك المشكلات.

و يأمل الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة الدراسة للإجابة عليها، راجياً إبداء آرائكم وتصوراتكم؛ وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي تعتقد انه يعبر عن وجهة نظرك.

آملاً تعاونكم للإجابة على جميع فقرات الدراسة بكل دقة وموضوعية علماً بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

1- الجامعة: ☐ اليرموك ☐ العلوم والتكنولوجيا

2- الكلية ☐ علمية ☐ إنسانية

2- الرتبة العلمية ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ

3- الخبرة: ☐ أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

الباحث رامي عبابنه

فقرات الاستبانة

الجزء الأول : الممارسات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التخطيط						
1	**تعمل إدارة القسم بشكل منسق في النواحي الإدارية والأكاديمية المستقبلية .**					
2	**تعمل إدارة القسم على عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم بشكل مستمر.**					
3	**تعمل إدارة القسم على تسهيل عملية التعاون فيما بينهم وفق الهيكل التنظيمي في الكلية**					
4	**تقوم إدارة القسم بعقد اجتماعات دورية للنظر في أداء العمل الحالي وتطويره**					
5	**تتوافر لدى إدارة القسم سياسة واضحة لأعضاء هيئة التدريس لممارسة الإعمال الحالية وما يمكن تطويره مستقبلاً .**					
6	**تحرص إدارة القسم على وضع أهدافا واقعية سهلة التطبيق.**					
7	**تعمل إدارة القسم على إيجاد التكامل بين الخطط طويلة المدى و المتوسطة وقصيرة المدى .**					
8	**تسعى إدارة القسم لتوفير مستلزمات العمل لأعضاء هيئة التدريس .**					
9	**تراعي إدارة القسم في خططها التطورات العلمية والمستجدات والوسائل**					

	التكنولوجية .					
10	تعمل إدارة القسم على إيجاد آلية واضحة للعمل بين أعضاء هيئة التدريس في القسم الواحد والأقسام الأخرى في الكلية .					

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الثاني: الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التنفيذ						
1	تعتمد إدارة القسم اللامركزية في العمل من خلال تفويض الصلاحيات .					
2	توفر إدارة القسم مناخاً يشجع المبادرة والعمل الجماعي .					
3	تعتمد إدارة القسم المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات .					
4	تستخدم إدارة القسم آليات عمل واضحة لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في ضوء المستجدات العلمية الحديثة .					
5	توفر إدارة القسم المعلومات والبيانات التي تؤدي إلى تنفيذ الإعمال والمهام بغية زيادة الإنتاجية .					
6	تستخدم إدارة القسم نظام حديث لتبادل البيانات والمعلومات وتداولها بين المستويات الإدارية وجميع الأقسام الأخرى في الكلية					
7	تعتمد إدارة القسم على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمل وتنفيذه					
8	تعمل إدارة القسم على توضيح الأنظمة والتعليمات اللازمة لتنفيذ الإعمال.					

9	تعمل إدارة القسم على إزالة العوائق التي تحول دون تنفيذ المهام والإعمال الموكلة للعاملين فيه.					
10	تدعم إدارة القسم إجراء البحوث والدراسات لأعضاء هيئة التدريس لمواكبة التطورات العلمية .					

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
ثالثا: مجال الممارسات الإدارية المتعلقة بالاتصال والتنظيم						
1	تتم عمليات المراسلات داخل القسم و مع بقية الأقسام في الكلية وفق أسس واضحة ومحددة.					
2	تتميز إجراءات الاتصال بالانسيابية داخل القسم والأقسام الأخرى في الكلية .					
3	تبتعد عمليات الاتصال التي تساهم في صناعة القرارات عن البيروقراطية .					
4	تسود الاعتبارات الأخلاقية في العمل بين إدارة القسم وأعضاء هيئة التدريس .					
5	تعمل إدارة القسم على إجراء التنسيق والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون نفس المساق.					
6	تعمل إدارة القسم على تسهيل استخدام الأدوات والأجهزة ذات العلاقة بالشؤون الأكاديمية والإدارية .					
7	تقوم إدارة القسم بوضع التعليمات التي من شانها تنظيم سير العمل.					
8	تواكب إدارة القسم التقدم العلمي في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات .					

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
9	تشجع إدارة القسم الحوار الديمقراطي أثناء اللقاءات والاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس .					

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
رابعا: مجال الممارسات الإدارية المتعلقة بعمليات تقويم الأداء						
1	تعتمد إدارة القسم نظاماً واضحا لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس يمتاز بالعدالة والموضوعية .					
2	تعتمد إدارة القسم مبادئ المساءلة لضمان الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس .					
3	تزود إدارة القسم أعضاء هيئة التدريس بتغذية راجعة حول أدائهم في مختلف العمليات والمهام وفي الوقت المناسب .					
4	تعمل إدارة القسم على عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لبيان الايجابيات والسلبيات لرفع مستوى أدائهم .					
5	تطبق إدارة القسم نظاما فعالا لتقييم الأداء يعتمد على سلامة المعلومات ودقتها .					
6	تعتمد إدارة القسم على آليات تقويم متنوعة ومستمرة وبما يتلاءم مع طبيعة العمل .					
7	تستخدم نتائج التقويم في تقديم تغذية راجعة لإدارة القسم بهدف معالجة جوانب القصور في القسم.					
8	توظف إدارة القسم تقنيات متطورة في عملية الرقابة الإدارية .					
9	تأخذ إدارة القسم بعين الاعتبار ملاحظات أعضاء هيئة التدريس نحو عملية التقويم					

الجزء الثاني: درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية

الرقم	الفقرة	درجة الرضا				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: طبيعة العلاقة مع إدارة القسم						
1	**أشعر بأن جو العمل مريح يراعي النواحي الإنسانية في العمل.**					
2	**أرى بأن إدارة القسم تتعاون معي وتقدم لي التوجيه المناسب في العمل.**					
3	**اعتقد بأن إدارة القسم على استعداد لسماع اقتراحاتي بشكل دائم**					
4	**اشعر بأن إدارة القسم على استعداد لتقبل النقد البناء لما فيه مصلحة العمل.**					
5	**أرى أن إدارة القسم تعمل على تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل.**					
6	**اعتقد بأن إدارة القسم تتبنى أسلوب الحوار والمناقشة في اجتماعاتها مع أعضاء هيئة التدريس.**					
7	**أنا على ثقة بأن إدارة القسم تقدم لي الأداء المتميز في التدريس .**					
8	**تتصف العلاقات بين إدارة القسم وأعضاء هيئة التدريس بالصدق والموضوعية والوضوح**					
المجال الثاني: العلاقة مع الزملاء في العمل						
1	**أبادل أعضاء هيئة التدريس الاحترام والتقدير.**					
2	**ابدي التعاون مع أعضاء هيئة التدريس للقيام بالمسؤوليات الموكلة إلينا.**					
3	**أشارك أعضاء هيئة التدريس في حل**					

	مشكلات العمل وأتبادل الخبرات فيما بينهم.					
4	أشعر بأن علاقتي مع أعضاء هيئة التدريس ودية.					
5	اشعر بأن الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة هي أساس العلاقة بيني وبين أعضاء هيئة التدريس.					
6	أرى بأن العلاقات والتفاعلات بيني وبين أعضاء هيئة التدريس في أقسام الكلية المختلفة تتصف بالايجابية.					
7	تسود المحبة وروح التعاون مع الزملاء في العمل					

الرقم	الفقرة	درجة الرضا				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الثالث: ظروف العمل						
1	أشعر أن المجتمع يقدر مكانتي الاجتماعية وذلك لطبيعة المهنة					
2	أرى أن إدارة القسم تتيح لي الحرية في اختيار الأسلوب الأفضل لإنجاز المهام					
3	توفر إدارة القسم خدمات السكرتارية والطباعة والتصوير لأعضاء هيئة التدريس.					
4	اعتقد أن إدارة القسم تحدد مواعيد المحاضرات بشكل يتلاءم مع رغبات أعضاء هيئة التدريس					
5	توفر إدارة القسم البيئة المناسبة (المكتب المناسب وتجهيزاته اللازمة)					

	لأعضاء هيئة التدريس.					
6	أشعر بالرضا عن أداء الإعمال الموكلة إلي من قبل إدارة القسم					
7	توفر إدارة القسم امتيازات اعتقد أنها تتوافق مع الجهد الذي ابذله					
8	توزع إدارة القسم الأعمال على أعضاء هيئة التدريس كل حسب اختصاصه وبشكل عادل وموضوعي .					

الرقم	الفقرة	درجة الرضا				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الرابع: توفير فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس						
1	تتيح إدارة القسم فرص المشاركة في حضور الندوات والمؤتمرات ذات علاقة بعمل أعضاء هيئة التدريس .					
2	توفر إدارة القسم فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في العمل لأعضاء هيئة التدريس					
3	أشعر بأن إدارة القسم حريصة على تقديم الدورات والبرامج التدريبية في حال طلبها من قبل أعضاء هيئة التدريس					
4	أشعر بأن إدارة القسم تكافأ العمل المتميز من خلال تقديم حوافز مالية لإجراء البحوث العلمية.					
5	يفيدني التشجيع والتقدير الذي احصل					

	عليه من إدارة القسم لأدائي.					
6	اشعر أن إدارة القسم تتيح فرصا لتحقيق الانجازات العلمية كالكتب والمجلات .					

القسم الثاني:

ما المشاكل التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التـدريس في الجامعات الأردنية الحكومية؟

....

....

....

....

....

....

2- ما الحلول المقترحة التي ترونها مناسبة لمعالجة المشكلات السابقة التي تم طرحها في السؤال السابق ؟

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملحق 2

قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحكمين للإستبانة(أداة الدراسة)

الرقم	الاسم	مكان العمل	القسم
1	الأستاذ الدكتور سامي خصاونه	الجامعة الأردنية	الإدارة واصول التربية
2	الأستاذ الدكتور عدنان البدري	جامعة اليرموك	الإدارة واصول التربية
3	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الجامعة الأردنية	الإدارة واصول التربية
4	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية	الإدارة واصول التربية
5	الأستاذ الدكتور أبراهيم يعقوب	جامعة اليرموك	القياس والتقويم
6	الأستاذ الدكتور سلامه طناش	الجامعة الأردنية	الإدارة واصول التربية
7	الأستاذ الدكتور محمد الخوالدة	جامعة اليرموك	الإدارة واصول التربية
8	الأستاذ الدكتورعارف عطاري	جامعة اليرموك	الإدارة وأصول التربية
9	الدكتور نواف الشطناوي	جامعة اليرموك	الإدارة وأصول التربية
10	الدكتور عاطف المقابلة	جامعة عمان العربية	الإدارة واصول التربية
11	الدكتور محمد العمايرة	جامعة عمان العربية	الإدارة وأصول التربية
12	الدكتور نضال الشريفين	جامعة اليرموك	القياس والتقويم
13	الدكتورة منيرة الشرمان	جامعة اليرموك	الإدارة وأصول التربية
14	الدكتور رائد عبابنة	جامعة اليرموك	الإدارة العامة

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/ ٨٠٧/ ٢٢٥
التاريخ: ٧/ربيع٢/١٤٣١
٢٠١٠/٣/٢٤
الموافق:

أ.د عميد كلية .... المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب
رامي محمود اسماعيل عبابنة

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب رامي محمود اسماعيل عبابنة بدراسة بعنوان " دور الممارسات الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الحكومية والمشكلات والحلول المقترحة " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية، ويستدعي ذلك توزيع اداة الدراسة(المرفقة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك.

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور اعلاه.

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د محمد عليمات

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ... ن/ب/٥١/... ٧٧٧

التاريخ: ٠٩/ ربيع ٢/ ١٤٣١ هـ

الموافق: ٢٥/ ٠٣/ ٢٠١٠ م

دائرة رئاسة الجامعة

عطوفة الاستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية الاكرم

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب
رامي محمود اسماعيل عباينة

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب رامي محمود اسماعيل عباينة بدراسة بعنوان " دور الممارسات الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الحكومية والمشكلات والحلول المقترحة " وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة(المرفقة) على عينة من اعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية .

ارجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور اعلاه.

شاكرا ومقدرا لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعـــــة

أ.د سلطان أبو عرابي

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

Abstract

Ababneh, Rami Mahmoud, The Administrative Practices of Head Academic Departments at Yarmouk University & Jordanian Science and Technology University and Their Relation in Achieving Job Satisfaction (Problems and Suggested Solutions). PH.D. Dissertation, Yarmouk University. (Supervisor: PH.D. Mohammad Ali Ashour).

The purpose of the this study is to explore the administrative practices, and their ralation in achieving job satisfaction among faculty members at Yarmouk University and jordanian science and technology university, and also to explore the problems facing administrative practices and to provide suggested solutions to solve those problems.

A sample was chosen among faculty members in (Yarmouk University, Jordanian University of Science and Technology), during the academic year 2009/2010, and totaling (312) faculty members, (191) of them from Yarmouk university, and (121) from J.U.S.T University.

The researcher developed a questionnaire consisted of two parts: the first focused on measuring management practices and consisted of (38) items. The second focused on measuring Job satisfaction and consisted of (29) items distributed on four domains. Validity and reliability coefficient were ensured for the tool. **The findings of the study were:**

1) The level of administrative practices of Heads Departments in Yarmouk University and JUST University showed a moderate degree.
2) There were no significant statistical differences at the level of $0.05=\alpha$ between the means of samples' responses due to college, scientific rank and experience on the instrument as a whole.and There were significant statistical differences at the level of $0.05=\alpha$ between the means of samples' responses due to university variable for the favor of J.U.S.T university, in the domains of planning, communication and organization while there were no differences in other domains.
3) The degree of job satisfaction of faculty members at Yarmouk University and J.U.S.T University showed a high degree in all domains.
4) There were no significant statistical differences at the level of $0.05=\alpha$ between the means of samples' responses due to experience, academic rank and college

while there were no differences due to university variable for JUST University.

5) There is a positive correlation relation at the level of 0.05=α between management practices and job satisfaction of faculty members.
6) Faculty members indicated that there are a number of problems facing management practices in Yarmouk and Just universities and they offered several suggestions.

In light of the study findings, the researcher recommends: Reviewing the incentive policy in these universities, and expand the channels of communication and interaction in academic departments, and the necessity to increase training opportunities for faculty members to gain experience and to encourage them on their abilities.

Key words: Management Practices, Job Satisfaction, Faculty members, Jordanian Universities.